الدليل الإجرائي

لتأسيس منشآت اللغة العربية

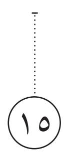
١٥

الأدلة والمعلومات

هذه الطبعة
إهداء من المركز
ولا يسمح بنشرها ورقياً
أو تداولها تجارياً



الأدلة والمعلومات



١٥

الدليل الإجرائي

لتأسيس منشآت اللغة العربية

إعداد

مركز الملك عبد الله بن عبد العزيز الدولي لخدمة اللغة العربية

١٤٣٨هـ/ ٢٠١٧م





الدليل الإجرائي لتأسيس منشآت اللغة العربية

الطبعة الأولى

١٤٣٨ هـ - ٢٠١٧م

ح/ مركز الملك عبدالله بن عبدالعزيز الدولي لخدمة اللغة العربية، ١٤٣٨هـ.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مركزالملك عبدالله بن عبد العزيز الدولي لخدمة اللغة العربية

الدليل الإجرائي لتأسيس منشآت اللغة العربية./ مركزالملك عبدالله بن عبد العزيز الدولي لخدمة اللغة العربية - الرياض، ١٤٣٨هـ

..ص؛ .. سم

ردمك: ٨-٦-٩٠٨٩٥-٦٠٣-٩٧٨

١- اللغة العربية-تعليم أ. العنوان

ديوي ٤١٠,٧ ١٤٣٨/٦٣٧٠

رقم الإيداع: ١٤٣٨/٦٣٧٠

ردمك: ٨-٦-٩٠٨٩٥-٦٠٣-٩٧٨

التصميم والإخراج

دار وجوه للنشر والتوزيع

Wojooh Publishing & Distribution House

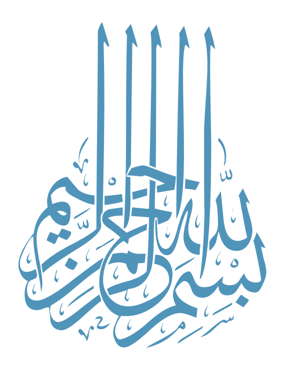
www.wojoooh.com

المملكة العربية السعودية - الرياض

الهاتف: 4562410 الفاكس: 4561675

للتواصل والنشر:

info@wojoooh.com





كلمة المركز

من الأهداف التي يسعى مركز الملك عبد الله بن عبد العزيز الدولي لخدمة اللغة العربية إلى تحقيقها تسهيل معرفة الإجراءات التي يحتاجها الراغبون في تأسيس المنشآت التي تقدم خدمات تعليمية وتدريبية واستشارية في مجالات اللغة العربية واستخداماتها في القطاعين: العام (الجهات التعليمية والثقافية الحكومية)، والخاص (المستثمرين ورجال الأعمال)؛ لهذا كلف فريقاً من أهل الخبرة والاختصاص بوضع دليل إجرائي، يحقق ذلك الهدف، إيماناً منه بأهمية مثل هذا الدليل في تشجيع الراغبين في خدمة اللغة العربية والاستثمار فيها. ولكون هذا الدليل لايتوجه إلى المستثمرين الراغبين في خدمة اللغة العربية في البلدان العربية فحسب، وإنَّما يتوجه إليهم وإلى الراغبين في خدمتها في البلدان غير العربية.

وقد كان فكرة أولية طرحتها على زملائي في المركز، ووجدت استحسان الخبراء المستشارين فيه، وقمنا سوياً بتنمية هذه الفكرة حتى اتضحت بصيغة دليل إرشادي، ستتلوه خطوات أخرى بإذن الله، مؤمنين بأن الدليل يتخصص في الإرشادات العامة، ويصعب أن يدخل في كل التفاصيل، ولذلك فإن من منهجه أن يضع الأطر الكلية للعمل، ويُعنى بتحفيز المختصين، وتوجيه العاملين في هذا المجال.



وقد بذل المساهمون في هذا الدليل جُهداً متنوعاً في إعداده، إذ حرصوا على تدوين كل ما قد يُحتاج إليه في تأسيس المعاهد والمراكز والمنشآت المعنية بخدمة اللغة العربية والاستثمار فيها، بدءًا من كون ذلك فكرة في أذهان الراغبين في التأسيس، ومروراً بالمراحل المختلفة: التخطيط، والتأسيس، والتشغيل، والتقييم والتطوير، والسعي نحو الجودة الشاملة والتميز المؤسسي.

وسعياً إلى تجويد هذا الدليل وتحقيق الغاية النبيلة منه؛ فقد أسند المركز أمر مراجعته إلى ذوي الخبرة العلمية والإدارية والتعليمية في مثل هذه المجالات، يحدوه الحرص الشديد على تقديم دليل احترافي مختصر، يضعه بين أيدي الراغبين في خدمة اللغة العربية والاستثمار فيها على مختلف المجالات والأصعدة، ومن ثَمَّ يكون هذا الإصدار مرجعاً شاملاً لهم في معرفة ما يلزم اتباعه من خطوات، وما ينبغي توافره من اشتراطات، ويسهم في توفير الوقت والجهد المبذول في رسم الخطط وتحديد الأولويات.

وفي هذا السياق يتقدم المركز بالشكر والتقدير لمن عمل في هذا الدليل عبر مراحل العمل المختلفة، وهم: الأستاذ الدكتور محمد بن علي الصامل، والدكتور صالح بن حمد السحيباني، والأستاذ عبد العزيز بن ثابت العسكر، والأستاذ المصطفى قشاني، كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والتقدير للخبراء الذين تفضلوا بمراجعة هذا العمل وإبداء ملحوظاتهم عليه، وهم: د.ريتشارد مورتيل، ود.محمود المحمود، ود.إبراهيم أبانمي، ود.عبدالعزيز الخريف، وأخص د.سالم السميري الذي ساهم في مرحلة التخطيط، وتولى المرحلة الأخيرة من العمل.

والمركز يتطلع ـ بهذه الخطوة التي يقدم فيها هذا الدليل الإجرائي ـ إلى إتاحة الفرصة للمستثمرين، وحثهم على ولوج هذا المجال الاستثماري البكر، الذي يجمع بين خيري الدنيا والآخرة.

والله ولي التوفيق

الأمين العام للمركز

د.عبدالله بن صالح الوشمي



أولاً - التعريف بمنشآت اللغة العربية
أهدافها ونشاطاتها

منشآت اللغة العربية:

الـمُنْشَآت: جمع مُنْشأة، ويُقصد بها: كل وحدة إنتاجية تعمل داخل نطاق مكاني ثابت محدد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في المجال الذي تزاوله، سواء كان نشاطاً عسكرياً، أو تجارياً، أو صناعياً، أو تعليمياً، أو خيرياً...؛ لتحقيق الأهداف المنشودة من تأسيسها، وهذه المنشأة قد تكون حكومية أو أهلية، وقد تكون مؤسسة أو شركة أو جمعية...

وبناءً على هذا؛ فالمقصود بـ(منشآت اللغة العربية): كل وحدة متخصصة بتقديم خدمات في مجالات اللغة العربية وتخصصاتها المختلفة، سواء كانت تلك الخدمات تعليميةً، أو تدريبيةً، أو تثقيفيةً، أو بحثيةً، أو استشارية، أو تصحيحاً لغوياً...إلخ، لها مقر رئيس ثابت، تقدم خدماتها مباشرة في مقراتها أو عن بعد عبر الشبكة العالمية، وقد تكون حكومية تابعة للدولة، أو خاصة تُؤسس وفق الأنظمة والقوانين الخاصة بالبلد الذي تنشأ فيه.



الأهداف العامة لمنشآت اللغة العربية:

١. خدمة اللغة العربية بوصفها لغة القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة والحضارة الإسلامية العريقة.

٢. الإسهام في دعم اللغة العربية وتعزيز مكانتها الوطنية، وإبراز أثرها في دعم التنمية الاجتماعية.

٣. العمل على رفع مستوى الوعي الفردي والمجتمعي باللغة العربية وثقافتها في بيئاتها العربية.

٤. المساهمة في نشر اللغة العربية، والعمل على زيادة أعداد المتحدثين بها بوصفها لغة ثانية، وتوفير الوسائل والطرائق التدريسية المناسبة، وفق المناهج العلمية الحديثة المعتمدة في تعليم اللغات.

٥. تقديم خدمات متنوعة ذات جودة عالية في مجالات اللغة العربية للراغبين بها من الأفراد والمؤسسات الحكومية والأهلية.

٦. تطويع الوسائل التقنية الحديثة وتسخيرها في خدمة اللغة العربية ومجالاتها المتنوعة.

٧. المشاركة في تطوير مناهج اللغة العربية ووسائل تعليمها للناطقين بها وبغيرها، وإعداد الممارسين اللغويين ذوي الكفاية العالية.

٨. تنمية المهارات الأساسية للغة العربية (القراءة، والكتابة، والفهم، والاستماع) لدى المتدربين والمتعلمين.

٩. دعم الموهوبين في مجالات اللغة العربية وصقل تجاربهم وفق الأسس العلمية.

١٠. معالجة جوانب الضعف والقصور عند مستخدمي اللغة العربية، والارتقاء بمستوياتهم التواصلية والعلمية.

١١. تعزيز العمل المؤسسي المشترك في خدمة اللغة العربية، وذلك بمد جسور التواصل والتعاون مع المؤسسات والهيئات المعنية بها في الداخل والخارج.

١٢. العمل على تلبية حاجات فئات المجتمع المختلفة من اللغة العربية، وتلمس احتياجاتهم اللغوية، وتصميم البرامج التدريبية والأكاديمية المناسبة.

علماً بأن هذه الأهداف ليس ضرورياً أن تعمل الـمُنشأة على تحقيقها جميعاً عند إنشائها، وإنما يمكن الاقتصار على بعضها، أو التدرج بها مرحلياً مع تطور مسيرتها العملية ونموها، كما يمكن أن تتطور هذه الأهداف مع التطور في كل مجال من مجالات العمل فيها.

مجالات العمل المقترحة:

١. تقديم خدمات متنوعة للعاملين في مجال تعليم اللغة العربية للناطقين بها أو بغيرها، مثل:

- تأهيل معلمي اللغة العربية للناطقين بها أو بغيرها وتدريبهم.
- إعداد المناهج والمواد التعليمية وأدوات التقويم وقياس تعلم اللغة المختلفة.
- التصميم التعليمي لبرامج ومواقع تعليم اللغة العربية للناطقين بها أو بغيرها.
- إعداد برامج تقنية لتعليم اللغة العربية للناطقين بها أو بغيرها.

٢. تقديم خدمات تعليمية للناطقين بغير العربية تناسب احتياجاتهم المختلفة وأغراضهم المتنوعة من تعلم اللغة، وتراعي ظروفهم الخاصة سواء من حيث طبيعة التعلم، أو من حيث ظروفهم المعيشية.

٣. التصحيح اللغوي ومراجعة المنشورات والمطبوعات المتنوعة.

٤. إعداد الدراسات المسحية المتعلقة باستخدامات اللغة العربية.

٥. تقديم الخدمات البحثية في مجالات اللغة العربية وتخصصاتها المختلفة.

٦. عقد الدورات التدريبية المختلفة في مجالات تطوير المهارات الفردية في التواصل باللغة العربية.

٧. تقديم الاستشارات المتنوعة (البحثية، التربوية، الأكاديمية، التحريرية، الأدبية والإبداعية، العلمية...) المتعلقة باللغة العربية.

٨. تصميم البرامج الحاسوبية المتخصصة في خدمة اللغة العربية وتخصصاتها العلمية، وكذلك مجالاتها التواصلية.

٩. عقد دورات معالجة أوجه الضعف والقصور عند بعض متعلمي اللغة العربية من الطلاب وغيرهم.

١٠. تصميم الحقائب التدريبية الخاصة ببعض الفئات (الصحفيين، الإذاعيين، المتحدثين الرسميين، السكرتارية...) وتنفيذها.

١١. تصميم الحقائب التدريبية الخاصة ببعض علوم اللغة العربية وفنونها (تعليم الأوزان الشعرية، الكتابة الإبداعية، الخط العربي...) وتنفيذها.

١٢. صناعة الاختبارات اللغوية.

١٣. التعريب والترجمة إلى العربية.

المستفيدون من منشآت اللغة العربية:

- الطلاب والطالبات في مراحل التعليم العام.
- الطلاب والطالبات في المرحلتين: الجامعية، والدراسات العليا.
- المشتغلون في المجالات الإعلامية والصحفية.
- المشتغلون في الأعمال الكتابية وإدارة المكاتب.
- الراغبون في تعلم اللغة العربية الناطقون بغيرها.
- الراغبون في تطوير مهاراتهم اللغوية والإبداعية في مجالات اللغة العربية.
- الهيئات والمؤسسات الحكومية.
- الشركات والمؤسسات الأهلية.
- المشتغلون في قطاع الدعاية والإعلان.



ثانياً - مرحلة التفكير التخطيطي للمشروع

١. الفكرة وطريقة تطويرها:

تُعدُّ فكرة تأسيس مُنْشأة متخصصة بتقديم خدمات تتعلق باللغة العربية ومجالاتها المتنوعة النقطة الأساس الأولى لبدء هذا المشروع؛ لأن أيَّ إنجاز، سواء أكان ابتكارًا أم تطويرًا، إنما يبدأ بفكرة، تكون هي البذرة التي تنمو وتنضج، ومن ثَم تصبح مشروعاً قائماً.

وتظل الفكرة حبيسة العقول أو الأوراق إذا لم تتحول إلى مشروع عملي، تُرسم خطواته بوضع سلسلة من الإجراءات العملية، في إطار دورة حياتية، لها بداية ونهاية ومدخلات ومخرجات، ولها ضوابط، وتخضع للتنظيمات الإدارية والقانونية المعمول بها في بيئتها، وفقًا للمجال الحياتي، أو المجالات التي تنتمي إليها الفكرة، أو المتصلة بها.

وينبغي حين انطلاق الفكرة الإجابة عن عدد من الأسئلة الجوهرية، التي تضمن تحويل الفكرة إلى مُنشأة قائمة، كما ستُحدِّد هُويَّتها وأهدافها وخططها الاستراتيجية والتنفيذية، وأهم هذه الأسئلة هي:



- ما الخدمات التي تستطيع تقديمها؟
- أين تريد تقديم هذه الخدمات؟
- كيف تريد تقديم هذه الخدمات؟ أو ما الطرق والوسائل التي ستقدم بها هذه الخدمات؟
- مَنْ المستهدفون بالخدمات التي ستقدمها؟
- ما أهدافك من تقديم هذه الخدمات؟
- ما الرسالة التي تريد إبلاغها عبر تقديم هذه الخدمات؟
- ما الأبعاد الاستثمارية والثقافية والاجتماعية والتعليمية للـمُنشأة؟
- ما مصادر تمويل الـمُنشأة؟
- ما مصادر التمويل البديلة (في حالة قصور مصادر التمويل المقترحة)؟
- ما مشروعية مصادر التمويل نظاماً؟ (من الواجب الاستعانة بمستشار قانوني ذي معرفة كبيرة بالأنظمة والقوانين الدولية المتعلقة بتمويل المشروعات، وبخاصة في الدولة التي سيتأسس فيها المشروع).
- أهي منشأة مستقلة بذاتها، أم ستكون تابعة لمنشأة أو جهة أكبر؟
- ما الشروط والأنظمة التي تخضع لها المنشآت التعليمية والتدريبية في دولة المنشأ؟ (في حال الرغبة في تأسيس تلك المنشأة خارج المملكة، ينبغي إدراك أن المؤسسات - التعليمية منها على وجه خاص - في الدول الغربية لها أنظمتها الخاصة، وغالباً ما تشترط تلك الدول أن تخضع المنشأة المراد تأسيسها إلى أنظمتها، بل ربما تقبل تبني فكرة التأسيس على أن تتولى تطويرها وفق المتبع لديها).
- ما طبيعة الـمُنشأة؟ هل ستكون ربحيةً (تجارية) أم غير ربحية (خيرية)؟
- ما الطموحات المستقبلية لهذه الـمُنشأة؟
- أهناك خبراء في المجال يساعدون في الوفاء بمتطلبات الإنشاء؟

- ما حال مقر الـمُنشأة؟ (جاهز، يُستأجر، سيُبْنى).

- هل ستكون الـمُنشأة نسخة أو صورة من إحدى المنشآت القائمة، أم ستكون متفردة بأمر يخصها؟ وإذا كانت الرغبة أن تكون الـمُنشأة متفردةً بأمر ما يحدد.

- هل ستطبق الـمُنشأة مناهج تعليمية وتدريبية متاحة في المنشآت القائمة أم ترغب في تصميم مناهج خاصة بها تلائم بيئة المستفيدين؟

- ما الأهداف التي يسعى المنهج إلى تحقيقها في هذه البيئة؟

- هل ستحتاج المنشأة إلى جهات مساندة، أو يمكنها القيام بتنفيذ أعمالها بشكل مستقل؟

- هل سيكون العمل افتراضياً عبر الشبكة العالمية أم واقعياً من بدايته؟

هذه الأسئلة جدّ مهمة، ولإجاباتها أهمية أكبر في رسم معالم المشروع وتكوين هويته؛ لذلك ينبغي أن تكون الإجابة عنها واضحة ودقيقة ومحددة. ويمكن الاستعانة على تطوير الفكرة وتحديدها بإعداد ملف يؤسَّس على تقرير ذاتي بالإجابة عن الأسئلة الواردة فيه. وبجمع المعلومات اللازمة تتضح أبعاد كثيرة للفكرة تساعد على الدراسة العلمية لها لاحقاً.

٢. التخطيط الأولي ودراسة الجدوى:

يعتمد التخطيط على اتخاذ قرارات في الحاضر يكون لها تأثيراتها في المستقبل؛ لذلك فهو يتأسس على تحديد الأهداف المراد تحقيقها، ورسم خط السير إليها ووسائله، مع وضوح التصور لما يُمكن أن يحدث في أثناء العمل من مستجدات وتطورات، ووضع ما يُناسب ذلك مِن طرق التعامل ممَّا بات يسمى بـ(الخطة والخطة البديلة)، شريطة أن يستهدف ذلك أكبر قدر ممكن مِن المكاسبِ، وأقلّ قدر ممكن مِن الخسائر.

ولكون فكرة تأسيس مُنشأة تقدم خدمات للغة العربية لها طبيعتها الخاصة، من حيث أهدافها وجمهورها المستهدف وإمكاناتها المطلوبة، بالإضافة إلى تعدد



البدائل التي يمكن أن تقوم عليها؛ لهذا فإن أول المراحل وأهمها في إنشائها هي مرحلة التخطيط، فبعد اكتمال الفكرة ووضوحها بالإجراءات السالفة، تبدأ عمليات التخطيط بإجراء دراسة مفصلة للمشروع، وهي ما تُعرف بـ(دراسة الجدوى).

دراسة الجدوى لتأسيس مُنْشآت اللغة العربية:

لعل من أهم ما تحققه دراسة الجدوى تقليل حجم المخاطر، وتزويد المستثمر بالمعلومات الكافية؛ لاتخاذ القرارات الإدارية جميعها مسبقاً، ووضع الاستراتيجيات والخطط التشغيلية، والأهم من ذلك كلّه أنَّها تمكّنه من اتخاذ القرار النهائي بتنفيذ المشروع أو التوقف والانصراف عنه.

من الضروري أن يُسند إجراء (دراسة الجدوى) إلى جهة متخصصة في دراسات الجدوى والاستشارات، حيث يتم تحديد نطاق إجراء الدراسة، وتكلفتها المالية، ومدة تنفيذها، كما ينبغي أن تراعي الجهة التي تتولى إعداد (دراسة الجدوى) الجوانب الثلاثة الرئيسة الآتية[١]:

الجانب الأول- الدراسة الفنية: وتتضمن هذه الدراسة إجراء الدراسات التفصيلية الآتية:

أ – دراسة مسحية للمنشآت وخدماتها المختلفة.

ب – دراسة تحليلية للمناهج التعليمية والحقائب التدريبية المتوفرة.

ج – دراسة تحليلية للخدمات الإلكترونية التي تقدمها تلك الجهات.

د – دراسة مسحية للمجلات العلمية التي تصدر بصفة دورية في هذا التخصص.

١– تختلف دراسة الجدوى بحسب اختلاف مجال نشاط المنشأة؛ لذا فالدراسة الفنية الواردة هنا هي مثال توضيحي للرغبة في تأسيس منشأة يغلب عليها العناية بتعليم اللغة العربية، يمكن القياس عليه والتعديل في بعض جوانبه.

هـ - دراسة مسحية للوسائل التدريبية والتعليمية والتصويبية المتاحة في هذا المجال.

و- تقديم دراسة مسحية لتجارب المنشآت اللغوية في أبرز اللغات العالمية.

ز- تقديم تصور مقترح عن موقع المنشأة.

ح- تقديم تصور مقترح عن الحاجات الهندسية والتصميمية الملائمة للمُنشأة ونشاطاتها المختلفة.

الجانب الثاني- الدراسة المالية: هذا الجانب من الدراسة مهم جدًا، حيث يقوم على إعداد القوائم المالية التي تمكِّن من تقدير الاحتياجات المالية، وتشمل:

- تكاليف التشغيل لسنة قياسية لعدة خيارات.

- قوائم رأس المال لعدة خيارات.

- كيفية سداد القروض ورأس المال.

- حساب الأرباح والخسائر.

- التدفق النقدي للمُنشأة.

- التقييم المالي للمُنشأة، وهو قياس لقدرتها على تحقيق عوائد مباشرة مناسبة لحجم التمويل؛ باستخدام معايير موضوعية معروفة في التقييم المالي والاقتصادي للمُنشأة.

الجانب الثالث- الدراسة التسويقية: هذه الدراسة تسهم إلى حد كبير في تحديد جوانب مهمة للبعد الاستثماري للمُنشأة، ويُركز فيها على دراسة الآتي:

أ - دراسة السوق (العرض والطلب).

ب - الفرص المتوقعة والمخاطر المحتملة.

ج - الخطة السوقية المقترحة.



٣- الاستشارات وقرار التأسيس:

بعد مرحلة التخطيط تتضح معالم الـمُنشأة كاملة من جميع الجوانب: العلمية، والمالية، والاقتصادية، والفنية، والإدارية، كما تتضح وسائل تحقيق الأهداف، وتتبلور فكرة المشروع (الـمُنشأة) إلى خارطة عمل استراتيجية طويلة المدى.

ولاتخاذ القرار والانتقال إلى مرحلة التنفيذ؛ من الأفضل الاستعانة باستشارات مجموعة من الخبراء في مجالات مهمة، أبرزها: المجال العلمي والتدريبي، المجال الإداري، مجال التسويق والعلاقات العامة، المجال القانوني. وبالحصول على الاستشارات اللازمة يصبح بالإمكان تشكيل الإدارة العليا للمُنشأة، وتحديد المهام والصلاحيات، ووضع النظام الأساس لها، ووضع اللوائح الإدارية، ورسم الهيكل الإداري الذي سيقود عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتنفيذية.

النظام الأساس للمُنشأة:

يراعى عند وضع النظام الأساس للـمُنْشأة أن يكون ملائماً لنظام البلد الذي ستُنْشأ فيه، كما ينبغي أن يتولى إعداده مختصون ملمون بأنظمة البلد المعني، ويستحسن النظر في هذا الجانب في أول الأمر؛ للتأكد من مسألة إجازة نظام ذلك البلد تأسيس منشأة من النوع المراد تأسيسها من قبل جهة أجنبية أو أفراد أجانب.

ويشمل هذا النظام الأساس قرار التأسيس الرسمي للمُنشأة، وهو قرار خطي موقَّع من المؤسِّس بصفته مالك المشروع (الـمُنشأة)، كما يشمل هذا النظام المواد المنظِّمة لعمل الـمُنشأة والتعريف ببعض المصطلحات التي سترد في هذا النظام، ضمن أبواب أو فصول محددة، من أهمها:

أولاً - باب التأسيس والأهداف:

- اسم الـمُنْشأة: ويفضل عند اختياره مراعاة الآتي:

– أن يتضمن الاسم الكلمات الدالة على نشاط الـمُنْشأة.

– أن يكون مختصرًا قدر الإمكان.

– أن يُتنبَّه إلى بلد المنشأة (أهي في بلد عربي أم غير عربي؟) وما يناسب ذلك البلد.

– أن يشتمل على كلمة ذات صلة بمعنى اللغة العربية أو تكون وصفاً لها (مثل: اللسان، البيان، الفصيح، الضاد...)، ويمكن الإفادة من معاجم المعاني كـ(المخصص، وجواهر الألفاظ... وغيرهما).

– أن يكون للـمُنْشأة اسم مختصر من كلمة واحدة أو كلمتين على الأكثر، يمكن نحتها من اسم الـمُنْشأة الكامل، أو اختيار لفظ متميز، بحيث يرتبط بالصورة الذهنية للـمُنْشأة، ويسهل إشاعته، وتُعرف به .

- شعار الـمُنشأة: يُفضّل وضع شعار للمنشأة، يتضمن الدلالة على نشاطها واختصاصها، ويراعى فيه كذلك الدلالة المباشرة وعدم التعقيد، كما يراعى فيه كتابة اسم الـمُنْشأة بشكل مناسب، وإبراز الاسم المختصر لها بشكل فني واضح.
- اسم النظام وبدء العمل به.
- تعريفات.
- الصفة الاعتبارية للـمُنْشأة.
- المقـر الرئيس للـمُنْشأة والفروع؛ إن وُجِدت.
- أهـداف الـمُنْشأة.
- وسائل تحقيق أهداف الـمُنْشأة.



ثانياً - باب الهيكل التنظيمي والإداري للمُنشأة:

- الهيكل التنظيمي للـمُنْشأة.
- اللجنة التنفيذية.
- مجلس الإدارة (إذا كان هناك تفكير في إنشاء مجلس إدارة أو مجلس أمناء مثلاً).
- اختصاصات وصلاحيات مجلس الإدارة أو الأمناء.
- اجتماعات وقرارات مجلس الإدارة.
- تفويض صلاحيات مجلس الإدارة.
- المشرف على الـمُنْشأة أو مديرها.
- مهام المشرف أو المدير وصلاحياته.

ثالثاً - باب التنظيم المالي [١]:

- موارد الـمُنْشأة وأموالها.
- تملّك الأصول.
- السنة المالية.
- الموازنة التقديرية.
- التقرير المالي وميزان المراجعة.
- الحساب الختامي.

رابعاً - باب الأحكام الختامية:

- الاستفادة من الجهات الأخرى.

١- يتوقف التنظيم المالي ــ بادئ ذي بدء ــ على مدى استقلالية المنشأة أو ارتباطها بجهة أعلى، وبخاصة إذا كانت تلك الجهة في دولة أجنبية، حيث يغلب على الظن أن الجهة الأساس في تلك الدولة سوف تتولى التنظيم المالي، ولا يمنح للمنشأة حينئذٍ حرية البت فيه.

- تعديل النظام.
- حل الـمُنْشأة وتصفيتها أو تجميد نشاطها.
- نشر نظامها وإعلانه.

٤- استصدار التراخيص اللازمة:

تُعَدُّ خطوة (استصدار التراخيص) من الخطوات المهمة في مرحلة تأسيس الـمُنْشأة والمراحل اللاحقة، فهي تسم الـمُنْشأة بالقانونية والنظامية، وتحميها من الوقوع تحت العقوبات والغرامات المالية، التي قد تصل في بعض الأحايين إلى إغلاق الـمُنْشأة مؤقَّتاً أو أبدياً.

ويجدر التنبيه هنا إلى أنَّ التَّراخيص والجهات المانحة لها وضوابط واشتراطات الحصول عليها تختلف من بلد إلى آخر؛ لذا من المهم جداً مراعاة ذلك وسؤال أهل الاختصاص، والدّخول إلى مواقع الجهات الرَّسمية ذات العلاقة، وغالباً ما تكون جهات متخصصة في التدريب والتعليم، وجهات معنية بتنظيم المدن (البلديات)، وجهات اقتصادية واستثمارية، وجهات مهتمة بالأمن والسلامة المدنية. وعلى كلٍّ فنحن ننصح بأن توكَل مهمة (استصدار التراخيص) إلى جهة استشارية ذات خبرة قانونية كبيرة وبخاصة إذا كانت الـمُنشأة في البلدان الأجنبية.

٥- إدارة المُنْشأة ومجالسها العليا (الهيكلة الإدارية):

- **الهيكل التنظيمي:**

يُقصد بالهيكل الإداري ـ في أيِّ مُنْشأة – الإطار الذي يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمُنْشأة، إذ بواسطته تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك تتبيَّن الوحـدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق أهداف الـمُنْشأة. ولوضوح (الهيكل التنظيمي) أهمية بالغة في سير العمل وانسيابيته في أيِّ مُنْشأة؛ فهو يسهم في تحقق الآتي:

١- ترتيب العلاقات وعمليات التواصل داخل الـمُنشأة.

٢- يساعد الـمُنْشأة في تحقيق أهدافـها، وذلك عبر التناغم الذي يحكم



أجزاءها وإداراتها المختلفة.

٣- وضوح الإدارات والدوائر والأقسام والشّعب داخل الـمُنشأة.

٤- توضيح المستويات الإدارية فـي الـمُنشأة واختصاصات كـل مستوى منها ومسؤولياته.

وعند الرغبة في بناء (الهيكل التظيمي) للمنشآت – مهما اختلفت في أحجامها ومجالات نشاطاتها – لا بُدّ من مراعاة اشتمال ذلك الهيكل على عدد من العناصر الرئيسة، هي: تسمية الوحدات الإدارية المختلفة، ووضوح الأعمال المنوطة بكل وحدة مع تحديدها بدقة، وذكر حدود الصلاحيات والسلطات والمسؤوليات الموكلة إلى الأفراد والوحدات كذلك، وتبيان مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية وعدمها.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنَّ بناء الهياكل التنظيمية للمنشآت المختلفة يمر بعدد من الخطوات، يمكن إيجازها في الآتي:

- **الخطوة الأولى** – تحديد أهداف الـمُنشأة.
- **الخطوة الثانية** – إعداد قوائم تفصيلية بالأنشطة والوظائف التي يتطلبها تحقيـق تلك الأهـداف.
- **الخطوة الثالثة** – تجميع الأنشطة والوظائف المتشابهة معاً، ووضعها في وحدة إدارية واحدة، بناءً على: الوظائف، أو المنتج، أو العملاء، أو المناطق الجغرافية، أو مرحلة الإنتاج...، وهذه الخطوة نطلق عليها خطوة (تكوين الإدارات).
- **الخطوة الرابعة** – بعد تكوين الوحدات الإدارية لا بُدَّ من تحديد العلاقات التنظيمية بين العاملين فـيها على مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً، وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسيـة، أهمـها: (السلطة، المسؤولية، التفويض، المركزية وغير المركزية، نطاق الإشراف، اللجان).
- **الخطوة الخامسة** – التنسيق بين الوحدات الإداريـة المختلفة، وذلك بإيجاد شبكة اتصالات رسميـة بينها، تسمـح بتبادل البيانات والمعلومـات بانسياب ويسر.
- **الخطوة السادسة** – اختيار العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات

الإدارية وشغل الوظائف الموجودة في الهيكل، ولابد أن يكون الاختيار قائماً على مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).

- **الخطوة السابعة** – رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه (الخريطة التنظيمية).
- **الخطوة الثامنة** – إعداد الدليل التنظيمي، وهو ملخص يكون على هيئة (كتيب) يتضمن: اسم الـمُنشأة، وعنوانها، وأهدافها، وسياساتها، وهيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وإجراءاتها...إلخ.
- **الخطوة التاسعة** – تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر، وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة إلى ذلك؛ حتى يواكب أيّ متغيرات مستجدة.

• الخريطة التنظيمية:

يقصد بـ(الخريطة التنظيمية) التصميم الهندسي أو الرسم البياني الموضِّح للهيكل التنظيمي الذي تقوم به الـمُنْشأة، ولا بُدَّ عند تصميمها من أن تتضمن بوضوح الأمور الآتية: الأنشطة الرئيسية والفرعية، التقسيمات الإدارية الرئيسية والفرعية، عدد المستويات الإدارية، نطاق الإشراف، خطوط السلطة، مواقع الإدارات، مراكز اتخاذ القرار، المجالس واللجان الدائمة.

تتكّون (الخريطة التنظيمية) عادةً من المفردات والخطوط: أمَّا المفردات، فهي عبارة عن أشكال هندسية بسيطة تتمثل في (المستطيل، أو المربع، أو الدائرة)، ويعبِّر كل واحد منها عن وظيفة أو فرد أو قسم أو إدارة أو شعبة أو وحدة، وقد جرت العادة بوضع الوظائف الكبيرة في المؤسسة أو الفرد المهم في مستطيلات أكبر قليلاً من المستطيلات الأخرى، ويفضّل عند رسم الخريطة التنظيمية أن تكون المستويات الإدارية المتساوية مُمَثَّلةً بمستطيلات متساوية من حيث الحجم، وأن تكون على مستوى أفقي واحد.

وأمّا الخطوط التي تربط المفردات ببعضها، فهي تعبّر عن قنوات السلطة والأوامر في الأجهزة التنفيذية، وتمثّل العلاقات المباشرة في المؤسسة، فمنها ما يكون رأسياً ومنها ما يكون أفقياً؛ فالخطوط الرأسية تعبِّر عن علاقات السلطة من أعلى إلى أسفل (من الرئيس إلى المرؤوس)، أو تعبِّر عن المسؤولية



من أدنى إلى أعلى (من المرؤوس إلى الرئيس)، في حين أنَّ الخطوط الأفقية تعبِّر عن علاقات المشاركة والتعاون بين الوحدات التي تقع في مستوى إداري واحد. وهناك الخطوط المتقطعة التي تعبّر عن العلاقات الاستشارية بين الوحدات الواقعة في مستويات مختلفة (أو العلاقات غير الرسمية) في المؤسسة، التي تتم خارج الخطوط الرسمية المحددة للاتصال.

بالإضافة إلى ذلك فإنَّ على من يتولى مهمة تصميم هذه الخرائط التنظيمية للمنشآت مراعاة العناصر الفنية الآتية:

١- حصر المستويات الإدارية في الـمُنشأة وعدِّها من قمة الهرم الإداري إلى قاعدته.

٢- وضع الوظائف المهمة في المستوى الإداري الأعلى.

٣- تدوين اسم كل وظيفة إدارية داخل مستطيل أو مربع.

٤- ربط هذه المستطيلات أو المربعات برسم أسهم من منتصف أعلاها ومنتصفها الأدنى، وهذه الأسهم تمثِّل السلطة والمستوى الإداري.

٥- تدوين أسماء اللجان في دوائر تمييزاً لها من الوظائف الإدارية المهمة.

٦- تُرسم أسهم السلطة على هيئة متصلة ومستقيمة.

٧- تُصمم الخريطة اعتماداً على أسماء الإدارات أو على الألقاب الوظيفية (رئيس مجلس الإدارة، المدير التنفيذي...).

٨-تحديد الهيئة التي سترسم بها الخريطة، وهي ثلاثة أنواع: عمودية، وأفقية، ودائرية.

• هيكل تنظيمي مقترح لمُنشأة متخصصة بتعليم اللغة العربية[1]:

١- يختلف الهيكل التنظيمي للمنشأة وكذلك الخريطة التنظيمية باختلاف نشاطاتها وخدماتها، وما ذُكر هنا هو مثال توضيحي للرغبة في تأسيس منشأة يغلب عليها العناية بتعليم اللغة العربية، يمكن القياس عليه والتعديل في بعض جوانبه.

الاسم التنظيمي	الوحدات التنظيمية التابعة	الأسماء الوظيفية المنبثقة من هذه الوحدة التنظيمية	العدد
الإدارة العليا الاستراتيجية	مجلس الإدارة	رئيس مجلس الإدارة	١
		عضو مجلس الإدارة	؟
		مسؤول وحدة المراجعة الداخلية	١
الإدارة العليا التنفيذية	المشرف العام	المشرف العام	١
	مدير المعهد	مدير المعهد	١
الإدارات والوحدات التابعة للمدير بشكل مباشر	إدارة الشؤون التعليمية	مدير إدارة الشؤون التعليمية	١
	إدارة الشؤون الإدارية والمالية	مدير إدارة الشؤون الإدارية والمالية	١
	إدارة مكتب مدير المعهد	مدير المكتب (السكرتير)	١
	إدارة العلاقات العامة والتسويق والإعلام	رئيس قسم العلاقات العامة والتسويق والإعلام	١

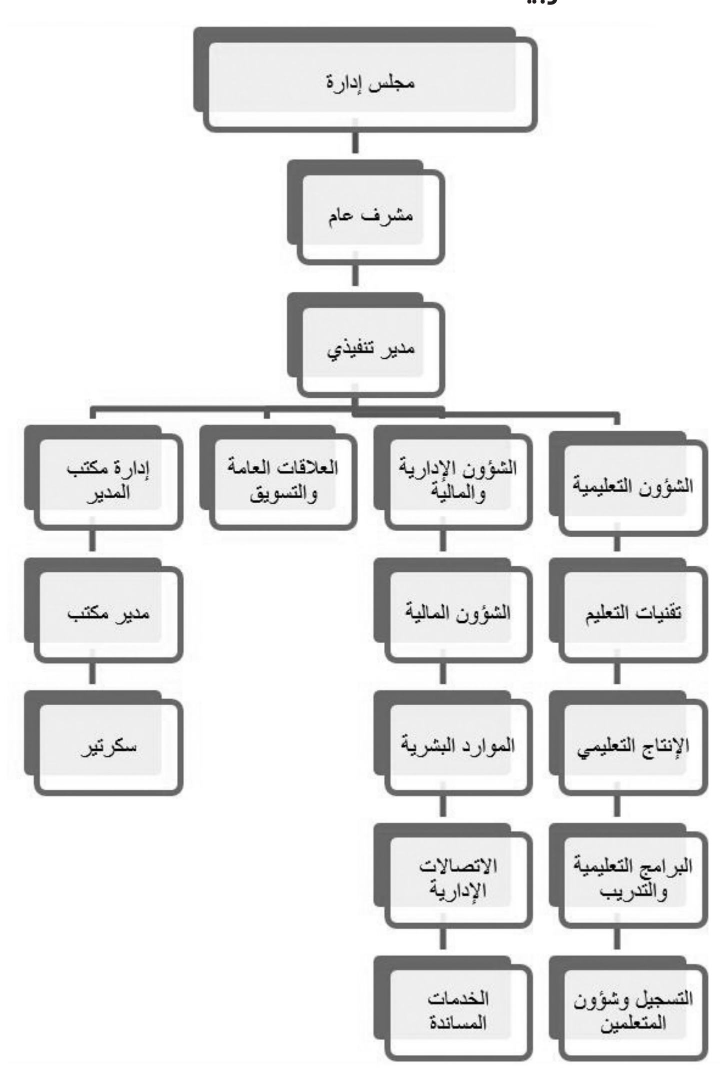


الاسم التنظيمي	الوحدات التنظيمية التابعة	الأسماء الوظيفية المنبثقة من هذه الوحدة التنظيمية	العدد
الأقسام والوحدات التابعة لإدارة الشؤون التعليمية	قسم تقنيات التعليم	رئيس قسم تقنيات التعليم	١
		أخصائي تعليم إلكتروني	١
		فني دعم حاسب وشبكات	١
	قسم الإنتاج التعليمي	رئيس قسم الإنتاج التعليمي	١
		باحث	١
		مخرج فني	١
	قسم البرامج التعليمية والتدريب	رئيس قسم البرامج التعليمية والتدريب	١
		منسق برامج تعليمية	١
		منسق برامج تدريبية	١
		معلم	١
		مدرب	١
	قسم التسجيل وشؤون المتعلمين	رئيس قسم التسجيل وشؤون المتعلمين	١
		مسجل	١

الاسم التنظيمي	الوحدات التنظيمية التابعة	الأسماء الوظيفية المنبثقة من هذه الوحدة التنظيمية	العدد
الأقسام والوحدات التابعة لإدارة الشؤون الإدارية والمالية	قسم الشؤون المالية	رئيس قسم الشؤون المالية	١
		محاسب	١
	وحدة الموارد البشرية	رئيس وحدة الموارد البشرية	١
	وحدة الاتصالات الإدارية	رئيس وحدة الاتصالات الإدارية	١
		أخصائي اتصالات إدارية	١
	قسم الخدمات المساندة	رئيس قسم الخدمات المساندة	
		موظف ضيافة وخدمات	١
		موظف (معقب، سائق، الخ)	١

الاسم التنظيمي	الوحدات التنظيمية التابعة	الأسماء الوظيفية المنبثقة من هذه الوحدة التنظيمية	العدد
قسم العلاقات العامة والتسويق	قسم العلاقات العامة والتسويق	رئيس قسم العلاقات العامة والإعلام والتسويق	١
		أخصائي تسويق	١
		أخصائي علاقات عامة وإعلام	١
		موظف استقبال	١
		أخصائي ضمان جودة	١
إدارة مكتب المدير	إدارة مكتب المدير	مدير المكتب	١
		السكرتير	١

• خريطة تنظيمية مقترحة لمُنشأة متخصصة بتعليم اللغة العربية:





ثالثاً - مرحلة التأسيس والبناء

١- تأمين المقر الرئيس للمُنشأة وتجهيزه:

يتوقف قرار تأمين مقر الـمُنْشأة - إمَّا بالإيجار أو بالشراء أو بالبناء - على قرار المؤسس، وعلى طبيعة المنشأة، وعلى مدى استقلالها، وعلى أنظمة الدولة التي ستُنشأ فيها، وعلى احتمال وجود ضوابط قانونية خاصة في بعض البلاد الأجنبية لها دور في مسألة تأمين المقر. ويتم اختيار المقر وفقاً لعدد من الضوابط والمعايير والشروط التي تضعها الجهات الحكومية المختصة بإصدار تراخيص تأسيس المنشآت، وهي في الغالب اشتراطات تتعلق بتصميم المقر هندسياً وتجهيزه تجهيزاً يضمن سلامته وسلامة العاملين فيه والمستفيدين من خدماته، بالإضافة إلى بعض الاشتراطات التي تتطلبها الجهات المسؤولة عن التعليم أوالتدريب أو الإعلام؛ لضمان الجودة في الخدمة المقدمة للمستفيدين، كما يتم - كذلك - اختيار المقر وفق توصيات دراسة الجدوى من حيث:

- توسط مقر الـمُنْشأة تجمعات الفئات المستهدفة، أو قربه من موقعهم، ما أمكن، أو على الأقل القرب من أكبر هذه التجمعات.

- سهولة الوصول إليه قدر الإمكان.



– توافر المساحة الكافية اللازمة لإقامة منشآت المشروع ومرافقه، مع إمكانية التوسع مستقبلاً.

– توافر الخدمات والمرافق العامة كافة كالمواصلات والاتصالات...إلخ، بالشكل المناسب.

– أن يكون الإيجار أو سعر الأرض في هذا الموقع معقولًا، بحيث لا يرفع تكلفة تأسيس الـمُنْشأة في حال خيار البناء، مع الاحتفاظ بأكبر قدر من الشروط السابقة ما أمكن.

- **خطوات اختيار مقر الـمُنْشأة:** لاختيار مقر الـمُنْشأة أهمية كبيرة في انطلاق العمل وجني ثماره؛ لذا تقتضي هذه الأهمية عدداً من الخطوات، هي:
  - تتولى الإدارة العليا القائمة على المشروع (مجلس الإدارة أو من يفوضه) تكليف لجنة (إدارية، فنية، مالية) بالبحث عن مقر للـمُنْشأة في النطاق الجغرافي المرغوب فيه، ويمكن أن يُستغنى عن عملية البحث الميداني بالإعلان في إحدى الصحف التي توزع في ذلك النطاق بأن هناك حاجةً إلى مبنى ذي مواصفات محددة ومعايير معينة...إلخ.
  - تجمع معلومات المباني وأسعارها (إيجار أو بيع).
  - التأكد من مطابقتها للمعايير والمواصفات والاشتراطات المطلوبة.
  - تعرض الخيارات كلها على مجلس الإدارة أو مَن يفوضه في تقرير مفصل، يشمل: المقار، وأماكنها، وأسعارها، وميزاتها، وسلبياتها، وعمرها الإنشائي، وتوافر وسائل السلامة... وكل المعلومات الأخرى التي تمكِّن من المفاضلة بين الخيارات المتحصّل عليها، وتساعد في اتخاذ القرار؛ لتحديد المبنى الذي يصلح ليكون مقراً للـمُنْشأة.
  - إنهاء إجراءات الإيجار أو الشراء : توقيع عقود، سداد المبالغ المستحقة...
- **خطوات تجهيز مقر الـمُنْشأة**[1]: بعد إنهاء الإجراءات المتعلقة بتسلُّم مجلس الإدارة لمقر الـمُنْشأة تشرع الإدارة التنفيذية في تجهيز المقر؛ لانطلاق العمل، وذلك عن طريق الخطوات الآتية:

---

١ – تختلف تجهيزات المنشأة باختلاف مناشطها وخدماتها، وما ذُكر هنا هو مثال توضيحي للرغبة في تجهيز منشأة يغلب عليها العناية بتعليم اللغة العربية، يمكن القياس عليه والتعديل في بعض جوانبه.

- تحديد الاحتياجات الفنية والهندسية للمقر المتحصل عليه من تشطيبات وديكورات وما إلى ذلك (يستحسن إسناد هذا العمل إلى مكتب مختص في الديكورات الداخلية)، ويراعي هذا الأخير في وضع التصاميم والتقسيمات الداخلية للمبنى اشتراطات الجهات الحكومية المختصة بالإشراف على هذا النوع من المنشآت ومنح التراخيص لها، كما عليه مراعاة توجه إدارة الـمُنْشأة نحو تقديم خدماتها للجنسين (الذكور والإناث)، أو الاقتصار على أحدهما، وما يتبع ذلك من توظيف العاملين من الجنسين أو أحدهما.
- حصر تجهيزات الأثاث التي ينبغي اقتناؤها للمقر وفقاً لتوصيات دراسة الجدوى للمرافق الآتية:
  - المكاتب الإدارية.
  - قاعات التدريب والدراسة.
  - المعامل اللغوية ومختبراتها.
  - مصادر التعلم (المكتبة).
  - استراحات العاملين والمستفيدين.
  - قاعات الاجتماعات.
  - قاعات متعددة الاستخدام.
  - المقصف.
  - المرافق الخدمية (دورات مياه...).
  - قاعات الانتظار (رجال/ نساء).
  - المصلى.
  - المستودعات.
- تحديد حاجات الـمُنْشأة من الوسائل التعليمية والتدريبية، ويفضل أن تواكب الأساليب الحديثة في التعليم والتدريب وما تتطلبه من استخدام للتقنية وللتجهيزات الحديثة، من مثل أن تشتمل القاعة الدراسية (الفصل التعليمي) على التجهيزات الآتية:



- السبورة الذكية (السبورة التفاعلية).
- جهاز العرض الضوئي (البروجكتر).
- النظام الصوتي (مكبرات الصوت، واللواقط، وأجهزة التسجيل...).
- البرمجيات الخاصة بالتعليم والتدريب.

ونقترح زيارة الروابط الآتية لبعض الجهات المتخصصة في تقنيات التعليم وتجهيز الفصول الذكية ومختبرات اللغة:

- http://www.new-lab-media.com/ar/mon.php
- http://www.robotel.com/en/computer_lab_solutions.php
- http://www.iqboard.net/iqboard/download.html

- تجهيز أنظمة السلامة (الإطفاء، مخارج الطوارئ...)، وذلك من خلال التعاقد مع مكتب هندسي متخصص في أنظمة السلامة؛ لتأمين ما يلزم من معدات وعمل الصيانة الدورية اللازمة.
- الاشتراك في خدمات الهاتف والإنترنت والفاكس.
- تأسيس شبكة اتصال داخلية؛ لربط الأجهزة من خلال إنشاء مستخدمين حسب عدد الموظفين أو حاجة الـمُنْشأة.

٢ - تأسيس الموقع الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بالمُنشأة:

من الواجب على الـمُنْشآت التي تروم خدمة اللغة العربية الإفادة من خدمات الشبكة العالمية (Internet)، وبناء منصات إلكترونية خاصة بها، وذلك بإحسان اختيار الشركة أو الشخص المتخصص في تصميم المواقع الإلكترونية، حيث يتم الاتفاق معهم على تصميم الموقع ومواقع التواصل الاجتماعي وفقاً لأحدث تقنيات التصميم؛ لتكون متوافقةً مع المتصفحات الإلكترونية المتعددة ومع أنظمة التشغيل المختلفة، وكذلك مع أنواع الأجهزة المستخدمة حالياً.

أ - بناء الموقع الإلكتروني للـمُنْشأة:

- يتم اختيار اسم للموقع الإلكتروني (Domaine)، يفضل أن يتضمن اسم الـمُنْشأة، أو أقرب اسم له إذا كان الاسم الأساس محجوزاً، ويُختار

(domaine) إمَّا في نطاق دولة مقر الـمُنْشأة (مثلاً في المملكة العربية السعودية يكون النطاق name.com.sa، أو name.org.sa) أو على نطاق دولي (name.com).

- تحديد الشركة المستضيفة للموقع (hosting) بحسب الطاقة الاستيعابية لحجم المعلومات التي ستكون الـمُنْشأة بحاجة إليها في الموقع الإلكتروني، ومن المهم التحقق من كفاية نظام الحماية من الاختراق والفيروسات لدى الشركة التي يقع عليها الاختيار.
- تزويد المصمم بكافة المعلومات الخاصة بالـمُنْشأة، التي تغذي أقسامه المتعددة، وكذلك تزويده باقتراحات للأدلة التعريفية والأفلام التسويقية للـمُنْشأة، وبالأفكار الأخرى لرسم الصورة الذهنية للـمُنْشأة، التي يمكن ذكر أهمها:

– قسم تعريفي: يتضمن هوية الـمُنْشأة (الرؤية، والرسالة، والقيم، والأهداف...).

– قسم إداري: يتصمن الهيكل الإداري.

– قسم تعليمي/ تدريبي: يتضمن مصادر التعلم، والبرامج التعليمية والتدريبية وجداولها، وأي خدمات أخرى متصلة بالتعليم والتدريب.

– قسم التسجيل الإلكتروني أو طلب الخدمات التي تقدمها الـمُنْشأة.

– قسم للتواصل مع الـمُنْشأة: يشمل خارطة مقر الـمُنْشأة ووسائل التواصل المختلفة.

– بوابة التعليم والتدريب عن بعد: وهذه البوابة هي في حد ذاتها مشروع منفصل عن الموقع، وتتم دراسة البرامج التي تقدمها الـمُنْشأة إلكترونياً، وطريقة تقديمها، إمّا عن طريق التعلم والتدريب الإلكترونيين الذاتيين، أو عن طريق الفصول التدريبية الافتراضية، أو بهما معاً، ويسند العمل إلى فريق متخصص من المبرمجين والمدرِّبين ذوي الخبرة في التعليم والتدريب الإلكترونيين.

– أي أقسام أخرى ترى الـمُنْشأة أنها تخدم أهدافها والخدمات المختلفة التي تقدمها ويمكن نشرها عبر الموقع الإلكتروني.



– من المهم التنبه إلى أنَّ خدمات اللغة العربية قد يطلبها غير المتحدثين بها؛ لذا نوصي بمراعاة ذلك عند تصميم الموقع الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي للـمُنْشأة، بحيث يكون التصميم باللغة العربية وباللغات الأخرى الأكثر استخداماً على الشبكة العالمية.

ب - فتح حسابات في مواقع التواصل الاجتماعي:

- من الضروري إنشاء حسابات للـمُنْشأة في مواقع التواصل الاجتماعي الأكثر استخداماً (facebook, twitter, google+, linked in...)، التي يمكن أن تخدم برامج الـمُنْشأة وخدماتها ونشاطاتها، وكذلك تساعد في انتشار اسمها والتعريف بها وبخدماتها لدى مستخدمي هذه المواقع، ويؤخذ في الحسبان عند فتح هذه الحسابات النواحي الفنية الآتية:
  - أن تكون هذه الحسابات كلها والموقع الإلكتروني ضمن هوية موحدة تعكس صورة الـمُنْشأة الذهنية وهويتها.
  - أن تصمم كلها باللغات التي اعتمدت في الموقع الإلكتروني.
  - أن حسابات مواقع التواصل الاجتماعي تفاعلية، وهي وسيلة للتواصل مع المستفيدين من خدمات الـمُنْشأة بخاصة والآخرين بعامة؛ لذا فهي تتطلب متابعة لحظية، والتواصل مع المتابعين للـمُنْشأة، والرد على الاستفسارات، ومراقبة ما يُنشر فيها...

٣ - التوظيف وتعيين الكوادر البشرية [١]:

بعد الانتهاء من تجهيزات المقر وإنشاء الموقع الإلكتروني وحسابات التواصل الاجتماعي للـمُنْشأة، تشرع الإدارة التنفيذية في تعيين الكوادر البشرية اللازمة في مرحلة البدء؛ وفقاً للوائح الإدارية المعتمدة من مجلس الإدارة، التي تحدد الأسماء الوظيفية والمهام الوظيفية لكل موظف، وهذه اللوائح هي المرجع المعتمد في

١- يفترض الحديث عن التوظيف (في هذه الفقرة والفقرة التي تليها) أن المنشأة تتمتع بالاستقلالية التامة، لكن ثَمَّ مُنشآت غير مستقلة تابعة لجهات عُليا أو جهات تنظيمية مانحة، وبخاصة في حال وجودها في أوروبا أو أمريكا؛ لذلك يجب مراعاة ذلك والتنبه إليه.

اختيار الكوادر المؤهلة للعمل وتحديد الرواتب والبدلات والمكافآت وكل ما يتعلق بشؤون الموظفين.

وتحدد في السنة الأولى احتياجات الـمُنْشأة من الموارد البشرية؛ بناء على الأعمال المدرجة بالخطة التنفيذية، ويُقترح البدء بتعيين المناصب الإدارية الآتية:

- مدير الشؤون الإدارية والمالية.
- مدير الشؤون التعليمية والتدريبية.
- مدير علاقات عامة وتسويق.
- محاسب.
- معلم/ مدرب.
- موظَفيَن إداريَيْن اثنين.
- موظف استقبال.
- عامل خدمة.
- عدد من المستشارين.

٤ - الإجراءات المعتادة عند تعيين الموظفين:

١ – تحدِّد الإدارة المعنيَّة الحاجة من الموارد البشرية.

٢– ترفعها إلى مدير الـمُنْشأة.

٣– يحيلها مدير الـمُنْشأة إلى وحدة الموارد البشرية.

٤– تنسق وحدة الموارد البشرية مع الإدارة المعنيَّة بشأن الوصف الوظيفي للوظيفة المطلوبة.

٥– تجهيز إعلان طلب الوظيفة ضمن المواصفات التي اتُّفق عليها.

٦– يُعلن عن الوظيفة بإحدى الطرق الآتية أو أكثر: البوابة الإلكترونية للـمُنْشأة، الصحف، شركات التوظيف،...إلخ.

٧– أو تلجأ وحدة الموارد البشرية إلى استقطاب ذوي الخبرة والكفاية الوظيفية من الجهات الأخرى.

٨– تقوم وحدة الموارد البشرية بتجميع الطلبات وفرزها ودراستها.



٩- تنسق وحدة الموارد البشرية مع الإدارة المعنيَّة بشأن إجراء المقابلات والمواعيد المناسبة لذلك.

١٠- دعوة المرشحين إلى المقابلة، ومقابلتهم.

١١- إرسال التوصيات مع أوراق المتقدمين كاملة إلى مدير الـمُنْشأة.

١٢- اختيار المرشح المناسب، وإصدار قرار التعيين، ودعوته إلى استكمال إجراءات التعيين.

١٣- استكمال إجراءات التعيين.

١٤- إبلاغ الإدارة المعنية بقرار التعيين وموعد مباشرة الموظف الجديد.

١٥- تدريب الموظف الجديد وتعريفه بالـمُنْشأة وبتسلسها الإداري وبحدود صلاحياته ومهامه الوظيفية.

○○○



رابعاً - مرحلة التشغيل والإنتاج

١- وضع الخطط الاستراتيجية والتنفيذية:

(كيف توضع؟ ومن يضعها؟ وما العناصر الأساسية لبنائها؟).

أ - التخطيط الاستراتيجي:

هو تخطيط بعيد المدى، يأخذ في الحسبان المتغيرات الداخلية والخارجية، ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، ويجيب عن السؤال (إلى أين نحن ذاهبون؟) مراعياً ـ في الوقت ذاته ـ الرؤية المستقبلية للـمُنْشأة وعلائق الارتباط والتكامل بين أقسامها وأنشطتها المختلفة من جهة، والعلاقة بين الـمُنْشأة ومحيطها من جهة أخرى. وهذا اللون من التخطيط (الاستراتيجي) يختلف عن التخطيط التقليدي، حيث يعتمد على التبصر بوضع الـمُنْشأة في المستقبل، وليس على التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له.

يضع الخطة الاستراتيجية مجلس الإدارة، ويحدد فيها الأهداف الاستراتيجية الكبرى، ويراعى عند وضعها أن تكون قابلة للتحقيق، ويمكن إسناد رسم الخطة الاستراتيجية إلى جهة متخصصة، بعد أن تُزوَّد بالدراسة المنجزة وما تحتاجه من معلومات إضافية؛ لتقوم بدراسة هذه المعطيات، وتحويلها إلى خطة استراتيجية



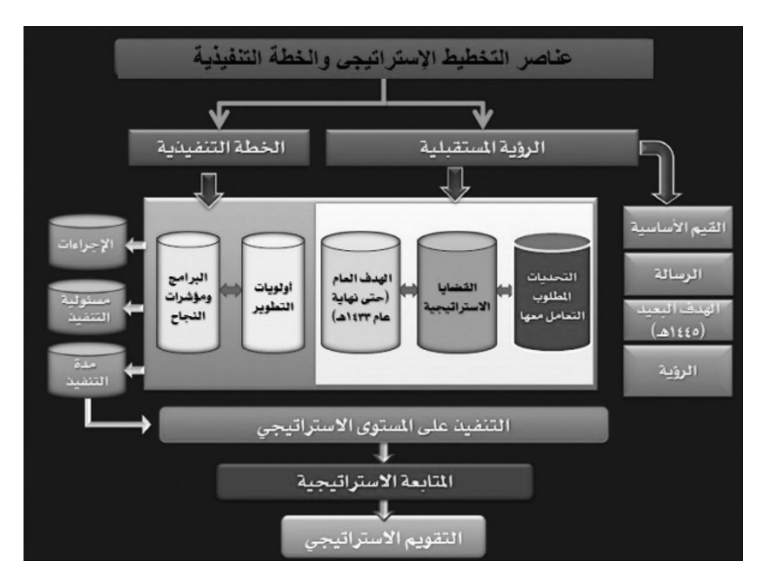
تتراوح مدتها بين (٥) و(١٠) سنوات.

ب - الخطة التنفيذية:

وإذا كانت أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في كونه وسيلة تساعد على تصميم البرامج وتحديد الأولويات والوسائل، التي تمكّن من تحقيق رؤية الـمُنْشأة ورسالتها وأهدافها المعلنة وطموحاتها المستقبلية المنشودة؛ بالعبور الآمن بالـمُنْشأة إلى المستقبل ومواجهة كل ما هو متوقع أن يحصل، فإنه من الضروري إذن أن توضِّح هذه الخطة الاستراتيجية السلوكَ الذي يجب اتباعه في الثلاث أو الخمس سنوات القادمة على الأقل؛ لترشد الـمُنْشأة إلى الطريق الصواب، وأن تأخذ في الحسبان الخطط التنفيذية، بوصفها جزءاً من عملية تخطيط متكاملة مبنية على أسس قوية ودقيقة من المعلومات والمعطيات، تهدف إلى التنفيذ والمتابعة بوضع آليات تنفيذية معتمدة على الإمكانات المتاحة ضمن إطار زمني محدد.

فالخطط التنفيذية إذن تنبثق من الخطة الاستراتيجية، وتتولى وضعها سنوياً الإدارة التنفيذية للـمُنْشأة، ويشترك في وضعها مديرو الأقسام في الـمُنْشأة، كلٌّ بحسب موقعه واختصاصه، وهي بذلك تجزئة للأهداف (الاستراتيجية) الكبرى إلى مجموعة مهمات ونشاطات صغرى، ووصف للمطلوب إنجازه أو القيام به من عمليات؛ لإتمام كل مهمة أو نشاط، مع تحديد المسؤول (فرد أو فريق عمل) عن أداء كل نشاط أو مهمة، مع وضع إطار زمني لتلك الأنشطة والمهمات، بالإضافة إلى وضع المعايير الدقيقة؛ لقياس الإنجاز، وعلى هذا فالخطة التنفيذية تحقق مبدأ التكامل بين الأقسام المختلفة داخل الـمُنْشأة في تحقيق الأهداف، كما أنها تحدد الاحتياجات السنوية للـمُنْشأة من الموارد البشرية والمالية.

وتمكِّن الخطة التنفيذية من تقييم الأداء، ومعرفة نقاط الخلل في الإنجاز بواسطة المراقبة المستمرة للأداء، كما تمكِّن من مواجهة الأزمات أو المشكلات التي تطرأ خلال السنة عبر التدخل في الوقت المناسب بخطط بديلة ومعالجة الخلل حين وقوعه، دون التأثير في النتائج المتوقع تحقيقها نهاية السنة.



رسم توضيحي لعناصر التخطيط الاستراتيجي والخطة التنفيذية

٢-التشغيل والإنتاجية حسب كل نشاط:

عند إتمام الأعمال الأولى بمرحلة الأعداد والتأسيس؛ تنتقل الـمُنْشأة تلقائياً إلى مرحلة التشغيل وبدء تقديم خدماتها إلى الشرائح المستهدفة، وفي هذه المرحلة تتسم الأعمال بطبيعةٍ مختلفةٍ تماماً عن سابقاتها، فهي مرحلة إنتاجية بالدرجة الأولى، حيث تباشر فيها الأقسام كلها مزاولة المهام المسندة إليها وفق الخطة التنفيذية التي وضعتها إدارة الـمُنْشأة، كل قسم بحسب تخصصه، ويمكن تبيين طبيعة الأعمال في هذه المرحلة على النحو الآتي:

• ما يخص البرامج التعليمية والتدريبية ومناهجها:

١. تحديد الأهداف الرئيسة للبرامج اللغوية والتدريبية المقدمة، وهل هي لتعليم العربية لأغراض عامة؟ وهل تستهدف تعليم كافة مهارات اللغة (استماع، تحدث، قراءة، كتابة) أم ستركز على مهارات معينة؟ أم هي لتعليم العربية لأغراض خاصة (كالأغراض الطبية، والدبلوماسية، والتجارية)؟



٢. تحديد طبيعة البرامج المقدمة من حيث الوقت، فهل ستكون البرامج مكثفة تستهدف التدريس بشكل يومي مكثف؟ أم برامج موسعة يتم التدريس فيها بشكل جزئي لبعض أيام الأسبوع؟ أم كليهما؟ كما يتم تحديد المستويات اللغوية المختلفة

٣. تخطيط البرامج المقدمة وتقسيمها وفق مستويات مختلفة، وتحديد أهداف كل مستوى وعدد ساعاته الدراسية أو التدريبية، ومخرجاته التعليمية. ويحسن الاعتماد في ذلك على بعض الأطر العالمية كالإطار الأوروبي المرجعي العام للغات، والمجلس الأمريكي لتعليم اللغات الأجنبية وغيرهما. كما يتم تخطيط البرنامج الرئيس والأنشطة المساعدة المصاحبة له كالتعلم الذاتي، والأنشطة اللاصفية، والألعاب التدريبية ...إلخ.

٤. إعداد وثيقة المناهج والحقائب التدريبة في حال رغبة الـمُنْشأة في تأليف مناهج أو حقائب تدريبية خاصة بها، بحيث تتضمن هذه الوثيقة أهداف كل منهج أو حقيبة ومخرجاتهما، والخطة الدراسية، والإطار النظري لهما، ومصفوفات المدى والتتابع، وخرائط الكتب والمراجع.

٥. اختيار المناهج أو الحقائب التدريبية التي ستعتمدهما الـمُنْشأة في برامجها التعليمية في حال استخدامها لمناهج أو لحقائب مؤلفة مسبقاً، ولاشك بأن ذلك الخيار أيسر من الخيار السابق، وفيه اختصار للوقت والجهد، ولدى العديد من المؤسسات الأكاديمية السعودية مناهج مختلفة يمكن الإفادة منها، ومن ذلك ماصدر من كتب معهد اللغويات بجامعة الملك سعود، وكتب معهد تعليم اللغة العربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وكتب العربية للجميع، وكتب مؤسسة مناهج العالمية، وكتب معهد عربي وغيرها .

٦. إنجاز أي أعمال تطويرية أو ملحقات إضافية للمناهج التي ستستخدمها الـمُنْشأة في برامجها التعليمية والتدريبية، إذا ما اقتضى الأمر ذلك؛ لتتناسب مع سياسة الـمُنْشأة التعليمية والتدريبية وبيئتها.

٧. إعداد اختبارات تحديد المستوى، وذلك لتصنيف الطلاب في المستويات المناسبة لهم، واختبارات القياس.

٨. انتقاء المعلمين والمدربين المتخصصين في تعليم العربية والتدريب على مهاراتها، ووضع معايير خاصة بالتعليم والتدريب لهم.

٩. تجهيز المواد الإثرائية التي تخدم المناهج وتتناسب مع احتياجات المتعلمين والمتدربين، من كتب وقصص وتسجيلات صوتية ومرئية ومراجع وقواميس ومعاجم، التي ستتيحها الـمُنْشأة للمتعلمين والمتدربين ضمن مواد مصادر التعلم والتدريب.

١٠. الجدولة الزمنية للبرامج التعليمية والتدريبية، وذلك بتحديد مواعيد بدء هذه البرامج بناءً على حجم الطلب وعلى الطاقة الاستيعابية للـمُنْشأة، والأوقات المناسبة للمتعلمين والمتدربين. وهنا ينبغي التركيز على عامل المرونة في الزمن بترك مجال لكل مجموعة من المتعلمين والمتدربين؛ كي يحددوا الأيام المناسبة لهم للتعلم والتدرّب، وكذلك الساعات.

١١. تتولى الجهة المسؤولة عن القبول والتسجيل في الـمُنْشأة تحديد شروط الالتحاق ببرامجها التعليمية وبدوراتها التدريبية، ومتطلبات التسجيل، وطرق دفع الرسوم، وكذلك الإعلان عن هذه الشروط وإخطار الراغبين في التسجيل بها، وإتاحتها في الموقع الإلكتروني وفي المطبوعات الورقية الخاصة بالـمُنْشأة، أو بإخبار الراغبين في التسجيل شفاهة، أو بأي وسيلة تواصل أخرى..، وتخص هذه الشروط والضوابط الجوانب التالية:

- السن.
- الوثائق المطلوبة للتسجيل.
- الرسوم الدراسية: تقوم إدارة الـمُنْشأة بحساب تكلفة الفصل التعليمي/ التدريبي الواحد والمتعلم/ المتدرب الواحد، وذلك بحساب كل النفقات التي تدخل في العملية التعليمية/ التدريبية، وبعد ذلك تحدد الرسوم الدراسية بناءً على السياسة المالية للـمُنْشأة المبنية على مصادر التمويل، فإمَّا أن تكون الرسوم أقل من التكلفة، أو مساوية لها (إذا كانت الـمُنْشأة مدعومةً من جهة ما)، وإمَّا أن تكون الرسوم أعلى من التكلفة بحيث تشتمل على هامش للربح يضاف على قيمة التكلفة.
- طرق الدفع.



- التزامات المعهد، والتزامات المتعلم.

• ما يخص التعليم والتدريب عن بعد:

١. تحديد البرامج التعليمية أو التدريبية التي يمكن تقديمها عن بعد، والطرق التي ستُقدم بها.
٢. وضع خطة لبناء البوابة الإلكترونية للتعليم والتدريب عن بعد، والفصول الافتراضية.
٣. تعيين فريق عمل خاص ببناء البوابة الإلكترونية للتعليم والتدريب عن بعد وإدارتها.
٤. تعيين فريق فني متخصص بإنتاج الوسائل السمعية والبصرية المناسبة، وتسجيل المحاضرات والحلقات التدريبية وتوثيقها.
٥. تعيين أساليب النشر والإعلان والاستقطاب للموقع.

• ما يخص التصحيح والتحرير والمراجعة اللغوية:

١. انتقاء المصححين والمحررين المتخصصين في التصحيح والمراجعة اللغويَّيْن ممن لهم خبرة وكفاية لغوية مقرونةً بالدقة وسرعة الإنجاز، ولا يُكتفى بحاملي الشهادات في تخصص اللغة العربية؛ لأنهم ليسوا على درجة واحدة من إتقان التصحيح والتحرير.
٢. تجهيز المواد الإثرائية التي تخدم المصححين والمحررين وتتناسب مع احتياجاتهم، من كتب ومراجع وقواميس ومعاجم.
٣. وضع ضوابط ومعايير لبرامج التصحيح والتحرير اللغويَّيْن من حيث: المستفيدين (أفراد، جهات)، المدة الزمنية لعقود المراجعة والتصحيح (قصيرة، طويلة)، المادة المصححة (كتب، بحوث، أو صفحة...)، تقديم الخدمة في الـمُنْشأة أو في الجهة المستفيدة.
٤. تحديد رسوم هذه الخدمة: تقوم إدارة الـمُنْشأة بحساب كل النفقات التي تدخل في عملية التصحيح والتحرير وإعادة الصياغة، وبعد ذلك تحدد رسوم هذه الخدمة بعد إضافة هامش الربح.
٥. توفير شهادات اجتياز معتمدة.

ما يخص الدعاية والإعلان والعلاقات العامة:

١. إعداد قوائم بيانات خاصة بذوي العلاقة بالـمُنْشأة:

- قائمة بالمنشآت المتخصصة في تعليم اللغة العربية والتدريب على مهاراتها.
- قائمة بالمعلمين المتخصصين في تعليم اللغة العربية ممن لديهم إجازات بممارسة المهنة.
- قائمة بأسماء المدربين المعتمدين في التدريب على مهارات اللغة العربية.
- قائمة بالمورِّدين للوسائل التعليمية والأجهزة التعليمية والتدريبية.
- قائمة بأسماء الجهات المستهدفة بخدمات الـمُنْشأة.
- قائمة بالمنظمات والهيئات والمؤسسات المحلية والدولية المعنية باللغة العربية.

٢. إعداد الأدلة التعريفية بالـمُنْشأة وببرامجها وبخدماتها، الورقية والإلكترونية، والمنشورات الدعائية والتسويقية...

٣. إقامة علاقات تعاون مع المنشآت التعليمية والتدريبية والجهات ذات الصلة بالمجال.

٤. الإعلان عن البرامج التعليمية: تعتمد الإدارة الطرق والوسائل التي ستعلن بها عن برامجها التعليمية والتدريبية، بما يضمن وصول المعلومات إلى الشرائح المستهدفة، ويفضل استخدام الصحف المحلية الورقية والإلكترونية، بالإضافة إلى الموقع الإلكتروني للـمُنْشأة ومواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بها، كما يمكن استخدام وسائل دعائية أخرى بناءً على خطة الـمُنْشأة في هذا الجانب، مثل استثمار الأسواق التجارية والأماكن التي يرتادها بكثرة الشرائح المستهدفة، وذلك بعد التنسيق مع مسؤولي تلك الجهات التجارية أو الأماكن المعنية؛ لتسويق هذه البرامج.



• ما يخص التنظيم الإداري:

١. إعداد التقارير الدورية من قبل كل الأقسام، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.

٢. تقدير الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في إدارات الـمُنْشأة، وإعداد خطة القوى العاملة فيها.

٣. توفير المخزون من المواد اللازمة لاحتياجات العمل.

٤. إخضاع كل التجهيزات والمعدات المستخدمة في مرافق الـمُنْشأة للتجربة، والتأكد من سلامتها من العيوب والأعطال، وعملها بشكل جيد.

٥. تجهيز النماذج والاستبانات والمستندات اللازمة لكل العمليات الإدارية المتوقع إجراؤها بين الأقسام، وللإجراءات الداخلية الخاصة بالموظفين وجهات توريد احتياجات الـمُنْشأة، والمستفيدين من خدماتها.

٦. تأمين مخزون من المستلزمات التعليمية والتدريبية (حقائب تعليمية وتدريبية، مذكرات، كتب تعليمية وتدريبية، قرطاسية، ما يتعلق بتعليم الخطوط ...).

٧. وضع برنامج زمني لبدء تقديم الخدمات التعليمية والبرامج التدريبية.

٨. اعتماد آليات وضوابط لتنفيذ البرامج التعليمية والتدريبية.

٩. وضع شروط منح الشهادات وحجبها، واعتماد المعلومات التي تدرج فيها وصياغتها.

١٠. جمع السير الذاتية وترتيبها وفقاً لاسم كل وظيفة.

ونؤكد هنا بأن كل الأعمال المنجزة في هذه المرحلة يجب أن تكون وفقاً للخطة التنفيذية المعتمدة للـمُنْشأة، مع احترام مدة الإنجاز، ومراقبة سير الأعمال، ورفع التقارير اللازمة من كل إدارة إلى الجهة المسؤولة عنها بناءً على اللوائح والأنظمة الخاصة بالـمُنْشأة.

٣-الحفل الافتتاحي التعريفي وإطلاق عمل الـمُنْشأة:

ويُفضّل في هذه المرحلة تنظيم حفل افتتاحي للـمُنْشأة، يُدعى إليه عدد من المهتمين باللغة العربية وأنشطتها والمسؤولين والشخصيات البارزة في المجتمع وكل من لهم علاقة بمجالات اللغة العربية أو من هم من المستهدفين بخدماتها؛ وتستثمر هذه الفعالية في فتح قنوات اتصال وإقامة علاقات مع المختصين والمهتمين باللغة العربية وذوي المصلحة، بالإضافة إلى أنها مناسبة لإشهار اسم الـمُنْشأة وانطلاق تقديم خدماتها للجمهور.

أمَّا مكان إقامة الحفل، فيفضل في مقر الـمُنْشأة، وإذا كان المقر لا يستوعب عدد المدعوين يقام في قاعة خاصة لمثل هذه المناسبات.

ooo



خامساً - مرحلة التقييم والتطوير

١. المتابعة والتقويم:

من المهام الأساسية المنوطة بإدارة الـمُنْشأة متابعة سير الأعمال، وتهيئة الظروف والاحتياجات والمتطلبات كلها؛ لتقوم أقسام الـمُنْشأة كافة بالأعمال الموكلة إليها بالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد لها، ولترقى بالخدمات التي تقدمها الـمُنْشأة إلى مستوى عالٍ من الجودة في كل الجوانب.

ومن أهم الإجراءات التي تساعد الإدارة في تحقيق أهدافها: مراقبة أداء الموظفين وتقويم إنتاجيتهم، والخدمات المقدمة، ومستويات جودتها، وقياس رضى العملاء (من متعلمين ومتدربين، ومستفيدين من منتجات الـمُنْشأة)، والتدخل بما يلزم من تدابير وإجراءات وقرارات أو تغييرات؛ لتحافظ على سير الأعمال كما رُسمت في الخطة التشغيلية، بالجودة المطلوبة وفي الأوقات المحددة لها.

ويعد تقييم أداء الموظفين من المعايير الأساسية في تقدير احتياجات الموظفين من الآلات والأدوات المساعدة على زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء؛ فهو يوفر



معلومات عن المهارات أو المعدات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه.

ويتطلب تقييم أداء الموظفين المراجعة الدقيقة لما أنجزوه من مهام وأعمال بالاعتماد على وصفهم الوظيفي وخطط عملهم، بالإضافة إلى الاستعانة بالأساليب والوسائل الإدارية المحددة في نظام الـمُنْشأة، ويأتي في طليعة هذه الوسائل والأساليب إعداد التقارير الخاصة بذلك.

ونقترح في هذا الدليل أنواع التقارير التي يمكن أن تسعف إدارة الـمُنْشأة في تحقيق هذه الغاية، ومجموعة من النماذج والاستبانات التي تُستخدم بوصفها أدوات فاعلة للمراقبة والتقويم، وهي على النحو الآتي:

أ - تقارير أعمال الـمُنْشأة:

- **إجراءات التقارير**: وفقاً لما جاء في بند التخطيط، وحيث إن العملية التخطيطية تبدأ من الأعلى إلى الأسفل، فإن أحد الضوابط، بل أهمها لسير الخطة وضمان نجاح تنفيذها هي التقارير، ذلك أنَّ التقارير تتصاعد من الأسفل إلى الأعلى (من أسفل الهرم التنظيمي إلى أعلاه)، إذ تقوم الإدارات الدنيا بتقديم تقاريرها الدورية وغير الدورية إلى رؤساء الأقسام ورؤساء الوحدات الإدارية، ومن ثَمَّ يتولى رؤساء هذه الوحدات والأقسام مناقشتها ومراجعتها وإرسالها إلى الإدارات العليا التابعون لها، بعد ذلك تقوم إدارة الـمُنْشأة بمراجعة هذه التقارير وضبطها وإعطائها الصورة الشمولية.

ولنأخذ مثالاً يبيِّن كيفية إعداد التقرير الشهري لإدارة كإدارة الشؤون التعليمية ـ مثلاً ـ في مُنْشأة تزاول نشاط تعليم اللغة العربية، فنجده يمر بالمراحل الآتية:

المرحلة الأولى – تجهيز التقارير على مستوى الأقسام، وتضم:

١. يتولى رئيس قسم تقنيات التعليم تجهيز التقرير الشهري بالتعاون مع منسوبي القسم.

٢. يتولى رئيس قسم الإنتاج التعليمي تجهيز التقرير الشهر بالتعاون مع منسوبي القسم.

٣. يتولى رئيس قسم البرامج التعليمية والتدريب تجهيز تقريره الشهري مع منسوبي قسمه.

٤. يتولى رئيس قسم التسجيل وشؤون المتعلمين تجهيز تقريره الشهري مع منسوبي قسمه.

المرحلة الثانية – تجميع التقارير كافة من الأقسام الأربعة.

المرحلة الثالثة – مناقشة التقارير كافة بحضور مدير الإدارة، واستخلاص المشاكل والحلول، والدروس المستفادة، ويعطي مدير الإدارة توجيهاته.

المرحلة الرابعة – إعداد التقرير الشهري لإدارة الشؤون التعليمية، حيث يعدّه رؤساء الأقسام بإشراف مدير الإدارة، ويرفعه لمدير الـمُنْشأة.

المرحلة الخامسة – تجميع التقارير من الإدارات كافة بما فيها إدارة الشؤون التعليمية، وتناقش بوجود مدير الـمُنْشأة، واستخلاص المشاكل والحلول، والدروس المستفادة، ويعطي المدير حينئذٍ توجيهاته.

المرحلة السادسة – إعداد تقرير شهري عن سير العمل في الـمُنْشأة، بحيث يتم جمعه من كافة تقارير الإدارات، ويراجع، ويخرج فنّياً، ويسلَّم للمشرف، ثم إلى مجلس الإدارة.

- **أنواع التقارير التي تعدّها إدارة الـمُنْشأة**: من بين التقارير التي تعدها إدارة الـمُنْشأة وترفعها إلى السلطة العليا (مجلس الإدارة) التقارير الآتية:

- **التقارير الرُّبعيَّة**: وهي تقارير تُعد نهاية كل ثلاثة أشهر، تعدها إدارة الـمُنْشأة، تحصر فيها كل الإنجازات خلال المدة، ويشمل التقرير المحاور الآتية:



- الإنجازات التي تمت في كل الأقسام.
- الأعمال المتعثرة.
- الصعوبات التي واجهت الـمُنْشأة (حصر للمشكلات التي تعيق تنفيذ الأعمال).
- التقرير المالي لمدة ٣ أشهر.

◆ **التقرير السنوي**: تقرير يُعد نهاية كل سنة مالية، تعده إدارة الـمُنْشأة كذلك، تحصر فيه كل الإنجازات، ويمكن أن يشمل التقرير العناصر الآتية:

- الإنجازات التي تمت في كل الأقسام.
- الأعمال المتعثرة.
- الصعوبات التي واجهت الـمُنْشأة (حصر للمشكلات التي تعيق تنفيذ الأعمال).
- تقرير الربع الأخير من السنة.
- التقرير المالي السنوي.

◆ **تقارير أداء الموظفين**[1]: وتنقسم هذه التقارير إلى:

- **التقرير اليومي**: تقرير يعده الموظف نهاية كل يوم، ويسلمه يومياً إلى المسؤول في قسمه/ إدارته، ومن ثَمَّ تُرفع التقارير اليومية جميعها إلى إدارة الـمُنْشأة. وفي الغالب يركز هذا اللون من التقارير على: معلومات أساسية عن الموظف وإدارته/ قسمه والمدة التي يغطيها التقرير، وبيان بالمهام التي

١- تجدر الإشارة في هذا السياق إلى أنه ليس هناك نظام واحد ينبغي اتباعه في (تقارير أداء الموظفين). كما أن طلب تقارير يومية من الموظفين - على اختلاف فئاتهم - يختلف من منشأة إلى أخرى بحسب الاحتياج الفعلي لها، كما أنه ـ من جانب آخر ـ لا يوجد شكل أو صيغة موحدة للتقارير في كثير من دول العالم.

أنجزها الموظف في مدة دوام يوم واحد، أو تلك التي أُجِّلت وأسباب التأجيل، وتوضيح المعوقات التي واجهها إن وجدت، بالإضافة إلى الحلول التي يقترحها؛ لتجاوز هذه العقبات.

- **التقرير الأسبوعي**: وهو ملخص أسبوعي للأعمال المنجزة، يعده الموظف نهاية كل أسبوع، ويسلمه إلى المسؤول في إدارته، ومن ثَمَّ ترفع التقارير الأسبوعية من مديري الأقسام إلى إدارة الـمُنْشأة. وفي الغالب يركز هذا اللون من التقارير على: معلومات أساسية عن الموظف وإدارته/ قسمه، والمدة التي يغطيها التقرير، وبيان بالمهام التي أنجزها الموظف في مدة دوام أسبوع واحد، أو تلك التي أُجِّلت وأسباب التأجيل، وتوضيح المعوقات التي واجهها إن وجدت، بالإضافة إلى الحلول التي يقترحها؛ لتجاوز هذه العقبات.

- **التقرير الشهري**: وهو ملخص شهري للأعمال المنوطة بالموظف، يعده نهاية كل شهر، ويسلمه إلى المسؤول في إدارته، ومن ثَمَّ ترفع التقارير الشهرية مجتمعةً من مديري الأقسام إلى إدارة الـمُنْشأة. ويتضمن هذا التقرير النقاط التي تضمنها التقريران: اليومي والأسبوعي، لكن على مدى شهر كامل.

- **تقرير الأداء السنوي لمنسوبي الـمُنْشأة:**

١. تعد الـمُنْشأة تقارير الأداء بصفة دورية للموظفين جميعاً، تتضمن العناصر الآتية:

- المقدرة على العمل ودرجة إتقانه (الكفاءة).
- سلوك الموظف، ومدى تعاونه مع رؤسائه وزملائه وعملاء الـمُنْشأة.
- المواظبة.



- قدرة الموظف على الابتكار والتجديد، ومساهمته في تطوير العمل.

٢. يُعد التقرير بمعرفة الرئيس المباشر للموظف على أن يُعتمد من (صاحب الصلاحية).

٣. يُقيّم أداء الموظف في التقرير بأحد التقديرات الآتية:

(أ) ممتاز، إذا تراوح تقييمه بين (٩١ – ١٠٠).

(ب) جيد جداً، إذا تراوح تقييمه بين (٨١ – ٩٠).

(ج) جيد، إذا تراوح تقييمه بين (٧١ – ٨٠).

(د) مُرضٍ، إذا تراوح تقييمه بين (٦٠ – ٧٠).

(هـ) غير مُرضٍ، إذا كان تقييمه (٥٩ فما دونها).

٤. الموظف الحاصل على تقدير (غير مُرضٍ) يُطلب منه رفع مستوى أدائه خلال ستة أشهر من تاريخ إبلاغه بالتقرير، فإذا لم يصلح من شأنه؛ تُنهى خدمته بقرار معلَّل، أو يُنقل إلى وظيفة أخرى تناسب استعداده للعمل، ويصدر قرار إنهاء الخدمة أو النقل من مدير الـمُنْشأة.

ب - استبانات التقييم:

الاستبيان هو مجموعة من الأسئلة المتنوعة أو العبارات ذات الأفكار المحددة، ترتبط فيما بينها بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه صانعها، مع ملاحظة أنَّ هذه الأسئلة أو العبارات مزودة بإجاباتها أو الآراء المحتملة؛ كي يختار المستهدفون من هذه الاستبانات الإجابة أو العبارة التي تعبر عن توجهه ورأيه. من هنا يتضح أنَّ الغاية الرئيسة التي يسعى واضع الاستبيان إلى الوصول إليها هي الحصول على معلومات محددة أو بيانات مقصودة أو حقائق غير معروفة إلا عند الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان، ولا يمكن الحصول عليها بواسطة أداة أخرى.

ومن المهم ملاحظة أن عدد الأسئلة أو العبارات التي يحتوي عليها الاستبيان يجب أن يكون كافياً ووافياً؛ لتحقيق الهدف المرجو منها بصرف النظر عن عددها. ونحن نوصي في هذا المقام بأن يُسند إعداد الاستبيانات إلى جهة علمية أو استشارية متخصصة؛ كي تضمن الـمُنْشأة بناء استبياناتها وفق الأسس والمعايير العلمية والإدارية، التي سيكون لها الأثر الكبير في مصداقية النتائج ووضوح البيانات ودقة المعايير، وكلها أمور مهمة في بناء توجه الـمُنْشأة ووقوفها على مستوى الخدمة التي تقدمها وانطباعات المستهدفين عنها.

وتختلف موضوعات الاستبانات والبيانات التي تسعى مُنْشآت اللغة العربية إلى الحصول عليها باختلاف الخدمات التي تقدمها.

٢. التطوير وتحسين الأداء:

يُحيل مصطلح (التطوير) في المنشآت والمنظمات بعامة إلى مفهوم التحسين، أي تحسين أساليب العمل والترقِّي بسلوكات العاملين، ومن ثَمَّ زيادة الإنتاجية وجودتها، كما يحيل (التطوير) إلى العملية الـمُخطط لها، بغية التغيير في الاعتقادات والقيم والسلوكات داخل المنشأة، أو إعادة توزيع الموارد وتغيير الناتج النهائي، أو إجراء تعديلات أساسية في النظام الإداري القائم (كالهياكل التنظيمية، والموظفين، والإجراءات...)؛ لإحداث التكيّف المناسب مع المؤثرات الخارجية من أجل سلامة المنشأة وبقائها وفعاليتها.

في حين يرتبط مفهوم (تحسين الأداء) بالعمل على استثمار موارد المنشأة المتاحة جميعها؛ لتحسين الإنتاجية وتحقيق التكامل بين مجموعة من العناصر في المنشأة، هي: الجودة، والإنتاجية، والخدمة المقدمة، والتكنولوجيا المستخدمة، والتكاليف المالية، والعاملون المؤهلون.



• دواعي التطوير وتحسين الأداء:

ليس من الضروري وقوع المنشأة اللغوية في المشكلات حتى تتجه إلى عملية التطوير والتحسين، وإنما هي في حاجة دائمة إلى هذه العملية، التي هي في الأساس وليدة عمليتي (المتابعة) و(التقويم)، حيث تتطلب من المسؤول رؤية الواقع بنظرة عميقة شاملة للمنشأة بكافة تفاصيلها الدقيقة والجليلة، والوقوف عند مظاهر ضعف الأداء والمشكلات التي بدأت تظهر في أثناء العمل. ولعلَّ من أبرز مؤشرات ضعف الأداء ومعوقات العمل التي تستدعي سرعة التدخل بالتطوير والتحسين ما يأتي:

- كثرة الاستقالات وتسريح الموظفين والمدربين، أو الغياب المتكرر، أو صدور الإجراءات التأديبية بوفرة.
- تعدد شكاوى الجمهور والمستفيدين من خدمات المنشأة، وعدم رضاهم عنها.
- عدم استثمار الطاقات البشرية والموارد بالشكل المناسب.
- الصراعات المستمرة في المنشأة، والصدام الدائم بين الإدارة والموظفين.
- ضعف شبكة الاتصالات داخل المنشأة، أو صعوبة التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة.
- التسيّب وعدم المبالاة على مستوى الموظفين، أو على مستوى القيادة الإدارية ذاتها.
- تدني مستوى أساليب الرقابة والمتابعة والتقويم.
- ضعف الإنتاجية أو تدني مواصفاتها، وانخفاض الروح المعنوية بين العاملين.

- تأخر الإنجاز، وعدم إنهاء الأعمال في أوقاتها المحددة.
- الجمود وعدم ابتكار البرامج اللغوية المواكبة لحاجات الجمهور ومتطلباته.
- انعدام الرغبة في النمو، أو التطور الوظيفي، أو التوسع في البرامج، وفقدان الحافزية والولاء للمنشأة.
- عدم مواكبة ما يجد في مجالات اللغة العربية من أدوات مساعدة وبرامج حاسوبية في المجالات التعليمية والتدريبية المختلفة.

• أهداف التطوير وتحسين الأداء:

تتعدد الأهداف المنوطة بعملية تطوير المنشأة اللغوية وتحسين الأداء فيها بحسب الدواعي والمبررات التي قادت أصحاب القرار في المنشأة إلى تبني هذه العملية، ويمكن إبراز أهم الأهداف المرجوة من عملية التطوير والتحسين في الآتي:

- تجويد أداء المنشأة وتحسينه، وضمان نموها على المدى البعيد.
- الارتقاء بمستويات أداء المسؤولين والعاملين في المنشأة على حد سواء.
- تغيير أو تعديل القيم والسلوكات والاتجاهات السائدة عند العاملين أو الجمهور أو للمنشأة ذاتها.
- الترقي بالسياسات والأنظمة والهياكل الإدارية بما يتناسب مع التطورات داخل المنشأة وخارجها.
- تعزيز كفاية المنشأة وفعاليتها وحيويتها الإنتاجية.
- تنمية القوى البشرية وتحسين أدائهم.
- تهيئة المنشأة ومساعدتها على التأقلم مع التغيرات الخارجية والمشكلات الداخلية، ومعالجتها.
- تعزيز التكامل بين وحدات المنشأة المختلفة.



- الإفادة من الأدوات والوسائل الفنية والتقنية الحديثة في تعزيز جودة إنتاجية المنشأة وأفرادها.

• خطوات التطوير وتحسين الأداء:

تتنوع خطوات عملية التطوير والتحسين وتتعدد بتعدد طرائق المشتغلين في هذه المجالات ونظرياتهم المختلفة، ويمكن لنا في هذا السياق أن نركز على الخطوات المختصرة الآتية:

◆ **الخطوة الأولى – التحليل والتشخيص**: وتتطلب هذه الخطوة تحديد أمرين، هما:

– الوضع المرغوب فيه: وذلك بوصف ما يمكن تحقيقه من خلال الإمكانات والقدرات المتاحة في بيئة العمل، وفق استراتيجية المنشأة وأهدافها.

– الوضع الحالي والفعلي: وذلك بوصف مستوى أداء العمل والإمكانات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً.

ومن خلال المقارنة بين هذين الوضعين يمكن إدراك المشكلات المتعلقة بالأداء، والعمل على إيجاد الحلول لها، ومحاولة توقع المشكلات التي قد تحدث مستقبلاً. وتشير كثير من الدراسات إلى أن أغلب هذه المشكلات تتعلق ب–: الأهداف، أو البناء التنظيمي، أو الحوافز، أو الأنظمة المساندة، أو العلاقات الوظيفية، أو الأسلوب القيادي.

◆ **الخطوة الثانية – البحث عن جذور المشكلات وأسباب سوء الأداء**: ترتكز هذه الخطوة على عملية تحليل الأسباب التي أدت إلى الفجوة بين الأداء المرغوب فيه والأداء الواقعي، وذلك بالبحث الجاد عن العوامل المتجذرة التي أدت إلى بروز هذه الإشكالات، وأسهمت بشكل كبير في انخفاض

مستوى الأداء وضعفه؛ وذلك لأن معالجة المشكلة من جذورها ستؤدي إلى نتائج أفضل وحلول دائمة. من هنا يتوجب البدء بجمع المعلومات الممكنة والبيانات الضرورية؛ لتحديد تلك العوامل والأسباب قبل اختيار أساليب المعالجة أو وسائل التدخل. ولعل أكثر الوسائل شيوعاً في عملية التحليل وسيلتان، هما:

- الأسلوب الإنساني: في تشخيص وإيجاد حلول للمشاكل التي تحدث بين الأفراد والجماعات.

- الأسلوب الفني: يفترض وجود مشكلات في التوافق بين الهياكل البنائية للمنظمات وبين الجوانب الفنية للعمل.

◆ **الخطوة الثالثة - اختيار أساليب المعالجة وإحداث التغيير والتطوير:** تتميز هذه الخطوة بأنها قائمة على مبدأ الانتظام والشمول والتكامل في استجابتها لمشاكل الأداء وأسبابها، وتحديد أهم الطرق الملائمة لتجاوزها، وغالباً ما تأتي هذه الاستجابة على هيئة مجموعة من الإجراءات والقرارات التي تتضمن أكثر من وسيلة لتحسين الأداء. وعادة ما تؤدي هذه الخطوة إلى تغييرات ملحوظة وإلى نتائج مهمة في المنشأة؛ لذا يتعين أن تكون أي استراتيجية تحسينية وتطويرية آخذة بالحسبان أهمية تغيير أهداف المنشأة قبل تطبيق الاستراتيجية؛ لضمان قبولها وتطبيقها في المستويات التنظيمية كافة.

ويمكن اختيار أو تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة المشكلات وضعف الأداء في المنشأة، مع مراعاة الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة وفق المعايير الآتية: الملاءمة (أي مناسبة طريقة المعالجة للمنشأة اللغوية ومدى فعاليتها)، إمكانية التطبيق، قلة التكلفة الاقتصادية، تقبل العاملين والجمهور لها.



- **الخطوة الرابعة – تطبيق وسيلة التحسين وطريقة المعالجة:** يأتي الشروع في تنفيذ أساليب إحداث التغيير وتنفيذ الخطط العلاجية والتطويرية للمنشأة تالياً لخطوة الاختيار السالفة، على أن تكون مفاهيم التغيير المختارة مضمَّنة في الأعمال اليومية، مع ضرورة العناية بمتابعة درجة تأثيرها المباشر وغير المباشر في سير العمل؛ لضمان تحقيق فعالية المنشأة وتحقيق أهدافها بكفاية وفعالية، وبناء على هذا فإنَّ هذه الخطوة تتطلب تصميم نظام خاص بها للمتابعة.

- **الخطوة الخامسة – المراقبة والمتابعة وتقييم النتائج:** وتتسم هذه الخطوة بالاستمرارية والديمومة، وبخاصة أنَّ بعض الأساليب والحلول تظهر آثارها التحسينية والتطويرية من فورها؛ لذا يتحتم على المنشأة أن يكون لديها من وسائل المراقبة والمتابعة ما تقيس به التغيير الحاصل؛ لتوفير التغذية الراجعة المبكرة من التطوير والتغيير الحاصلين، التي يمكن استخدامها والإفادة منها في عمليات التقييم الأخرى من جديد.



سادساً ـ مرحلة تحقيق الجودة والتميّز المؤسسي والاعتماد الأكاديمي

١. مفهوم الجودة والتميز المؤسسي والاعتماد الأكاديمي:

يُعد الالتزام بمعايير الجودة الشاملة في المنشآت التعليمية والتدريبية وأنظمتها، الإدارية في هذا العصر مؤشراً مهماً في تقييم مدى نجاح تلك المنشآت وأنظمتها، وتحقيقها أهدافها المنوطة بها، وبخاصة بعد أن أضحت تلك المعايير متفقاً عليها على المستوى العالميّ، وأضحت لها منظمات وهيئات تتولى مهمة التأكد من التزام المنشآت – على اختلاف مجالات نشاطاتها – بتلك المعايير وتحققها فيها. بالإضافة إلى ذلك، فإنَّ توافر عنصر النَّوعية في الميدان التعليمي والتدريبي – وهو الميدان الأبرز في مجال عمل منشآت اللغة العربية – قد غدا معياراً أساسيًّا لنجاح أيِّ برنامج تعليمي وتدريبي، وأصبحت الجودة الشاملة مرتكزاً أساسيًّا لتحقيق الرؤية والرسالة في أيِّ منشأة تعليمية أو غير تعليمية تتغيا بناء الإنسان والإسهام في التنمية المستدامة.

ويرتبط مفهوم (الجودة الشاملة) بعملية (التطوير وتحسين الأداء) الواردة فيما سلف، إذ إنَّ (الجودة الشاملة) تشير إلى عملية تحسين الأداء وتطويره في



المنشأة باستمرار، وذلك عبر مجموعة من الخصائص والمعايير التي ينبغي توافرها في جميع عناصر العمليات التعليمية والتدريبية في المنشأة، بحيث تلبي متطلبات المتعلمين/ المتدربين واحتياجات المجتمع كذلك.

في حين يشير مفهوم (التميز المؤسسي) إلى قدرة المنشأة على إحداث التكامل والتنسيق بين وحداتها الإدارية، والعمل وفق هذا المبدأ التكاملي؛ لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول عن طريقها بالمخرجات إلى مستوى متقدم، يلبي رغبات المستفيدين وتطلعاتهم وتوقعاتهم من هذه المنشأة.

ويرتبط بمفهومي (الجودة الشاملة) و(التميز المؤسسي) مفهوم ثالث له علاقة وطيدة بمجال نشاط منشآت اللغة العربية، وهو مفهوم (الاعتماد الأكاديمي)، حيث يحيل إلى مجموعة من الإجراءات أو الطرق تُعطى بواسطتها المنشأة التعليمية أو التدريبية تقييماً شاملاً، يبيِّن نقاط القوة والضعف التي توجد فيها، ومن ثَمَّ يترتب عليه إعطاء حكم حول أهلية هذه المنشأة وكفايتها. وبناءً على هذا فإن الاعتماد هو عملية تقويم واعتراف وإجازة ببرنامج تعليمي أو تدريبي تقوم به مؤسسة أوهيئة علمية متخصصة محايدة، تقر عبره بأن برنامج المنشأة يحقق أو يصل إلى الحد الأدنى من معايير الكفاية والجودة الموضوعة سلفاً من قبل تلك المؤسسة أو الهيئة أو المنظمة.

٢. أهمية تحقق معايير الجودة الشاملة والتميز المؤسسي والاعتماد الأكاديمي في منشآت اللغة العربية:

- تقدم هذه المعايير للسلطة العليا في المنشأة وقيادييها إطاراً دقيقاً للبنية التنظيمية والإدارية.
- تدفع المنشأة إلى تحسين مستوى خدمتها للغة العربية، وجودة البرامج التعليمية والتدريبية التي تقدمها للجمهور.
- تعزز ثقة المستفيدين من المنشأة والمجتمع بجودة خدماتها وحسن أدائها.

- تقدم للمنشآت العاملة في مجال خدمة اللغة العربية تقييماً دقيقاً وموضوعياً من مقيِّمين ذوي خبرة في مجالات التعليم والتدريب وإدارة المنشآت، بالإضافة إلى ما يرون به المنشآت من مقترحات فعَّالة، تسهم في تحقيق مزيد من تحسين عملياتها وخدماتها للمجتمع.
- تزيد عبر المدى الطويل من مستوى الكفاية وتحسين الأداء في المنشأة، ومن ثَمَّ تقليل نسب الأخطاء، وزيادة النتائج المثالية بالجهود القليلة.
- تسهم في رفع مستوى القدرات التنافسية لمنشآت اللغة العربية.
- تعد مقياساً دقيقاً تعتمد عليه الجهة المسؤولة عن الجودة في منشآت اللغة العربية لتحسين الأداء باستمرار، والقيام بالرقابة والتقويم الذاتيين.
- تمنح منشآت اللغة العربية الفرصة للتعلّم الذاتي والتطوير وتحسين الأداء.

٣- إدارة/لجنة الجودة الشاملة وهيكلة منشآت اللغة العربية [١]:

في ظل توجه المنشآت والهيئات على اختلاف تخصصاتها وأهدافها وغاياتها نحو الالتزام بمعايير الجودة الشاملة وشروط التميز المؤسسي وتحقيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي؛ فإننا نقترح على الجهات العليا في منشآت خدمة اللغة العربية إنشاء إدارات أو لجان في الهياكل التنظيمية للمنشآت؛ يُناط بها مهمة تحقيق معايير الجودة والتميز والاعتماد فيها؛ وقيادتها ودعمها وتنسيق خطوات الوصول إليها، وبخاصة أنَّ وجود هذه الإدارة أو اللجنة مطلب أساسي تؤكد عليه الهيئات المانحة لشهادات الجودة والاعتماد في المنشآت الراغبة في الحصول عليها، بالإضافة إلى هذا فإنَّ عملية تحقيق معايير الجودة الشاملة هو عمل شاق

١- ينظر: مراكز توكيد الجودة في المؤسسات التعليمية لما بعد المرحلة الثانوية، الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي. وعلى الرغم من أنَّ هذا خاص بالهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، فإنَّه يتسم بالعمومية والشمول التي تجعله مناسباً للتطبيق في كل مؤسسة لغوية داخل المملكة العربية السعودية أو خارجها.



وطويل، يتطلب جهوداً حثيثة، وقيادة متميزة، ودعماً مناسباً من الإدارة العليا للمنشأة.

من هنا ينبغي أن يرأس إدارة الجودة أو اللجنة في المنشأة مسؤول رفيع في الإدارة العليا، كما ينبغي أن تضم هذه الإدارة أو اللجنة أشخاصاً يمثلون الوحدات الإدارية الرئيسة للمنشأة جميعها ما أمكن، شريطة أن يكون أعضاء هذه الإدارة أو اللجنة على معرفة جيدة بعمليات الجودة وتعزيزها، وتقديم الرؤى المناسبة والاستشارات البنَّاءة في مختلف الموضوعات المرتبطة بمفاهيم الجودة والتميز والاعتماد، بالإضافة إلى فاعليتهم وقيادتهم في تبني برامج الجودة ومبادراتها داخل نطاق المنشأة.

• مسؤوليات إدارة/لجنة الجودة في منشآت اللغة العربية:

من أهم المسؤوليات الأساسية التي تتولاها إدارة/ لجنة الجودة قيادة عمليات تحقيق معايير الجودة وتنسيقها ودعمها في وحدات المنشأة اللغوية جميعها، وذلك عبر المهام الآتية:

١. تنمية الالتزام بتحسين الجودة والاعتماد على مختلف المستويات في المنشأة: مستوى الرسالة والأهداف والرؤية، مستوى العاملين والموظفين، مستوى الإنجاز، مستوى مشاركة المستفيدين من خدمات المنشأة في وضع استراتيجية المنشأة.

٢. تقديم المساعدة والدعم للأقسام والوحدات الإدارية في منشأة اللغة العربية؛ لإنجاز خطط تحقيق معايير الجودة والاعتماد وتحسينه.

٣. تنسيق الاستراتيجيات الشاملة لمنشآت اللغة العربية؛ لتوكيد تطوير الجودة فيها وتحقيق معايير التميز والاعتماد، وذلك بوضع الخطط، وتحديد المؤشرات، وحفظ الوثائق والمعلومات والبيانات وتحليلها، وقيادة عمليات التقويم في المنشآت.

٤. إعداد التقارير عن تطور عملية الوصول إلى تحقق معايير الجودة الشاملة والحصول على الاعتماد والتميز المطلوبين للمنشأة بكامل وحداتها، وتشمل هذه التقارير: تقارير الجودة السنوية، والدراسات الذاتية الداخلية.

٥. إعداد النماذج والوثائق الخاصة المتعلقة بمعايير الجودة واشتراطات التميز ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي، من مثل: نماذج تقديم خطط تحسين الجودة، ونماذج توصيف الرسالة والأهداف والمؤشرات وعمليات قياس الأداء، وملفات البرامج التعليمية والتدريبية، ونماذج لعمليات مسح آراء أرباب العمل والمستفيدين الآخرين من أنشطة المنشأة، ونماذج تقارير البرامج السنوية وتقارير البرامج التعليمية والتدريبية، ونماذج لاستمارات مسح تقويم المتدربين للبرامج التعليمية والتدريبية، ونماذج لعرض تقارير الدراسات الذاتية... وغيرها.

٦. بالإضافة إلى ما سلف؛ فإنَّ من المهمات التي يجب على إدارة/ لجنة الجودة في منشأة اللغة العربية العناية بها وضع استراتيجية تعزيز الجودة وتحقيقها: المهمة والأهداف،التعلم والتعليم والتدريب، العلاقة بالمجتمع، نظم تعزيز الجودة، تلبية متطلبات الاعتماد الأكاديمي، خدمات القبول ودعم المتدربين والمستفيدين، مصادر التعلم، المرافق والمعدات، التخطيط المالي والإداري، عمليات التوظيف واستقطاب العاملين...

• خطوات الحصول على الاعتماد الأكاديمي والاعتراف المؤسسي:

١. الاطلاع على الوثائق والمعايير والمتطلبات التي تضعها الجهات المانحة للاعتماد وتنشرها ورقياً أو إلكترونياً.

٢. التواصل مع الجهة المانحة للاعتماد في بلد المنشأة أو خارجه، والمقارنة بين عروضها، ثم طلب نموذج طلب التسجيل من جهة الاعتماد التي يقع عليها اختيارها.



٣. بعض جهات الدعم تشترط دفع رسوم محددة للتسجيل في عملية الاعتماد.

٤. إجراء دراسة ذاتية (تقييم ذاتي) باستخدام قائمة معايير جهة الاعتماد، وتصحيح جميع النقاط التي قد لا تنطبق على واقع المنشأة، وفي هذا الصدد بإمكان جهة الاعتماد أن تقدم للمنشأة مساعدة قيمة في أثناء الاستعداد للفحص.

٥. تحديد موعد مع جهة الاعتماد، حيث يقوم فريق منها بإجراء فحص ميداني للمنشأة وبرامجها، وذلك عبر مجموعة من الزيارات يحددها حجم المنشأة وضخامة العمل فيها.

٦. عند التحقق من الالتزام بالمعايير وتحقق الشروط والمتطلبات تحصل المنشأة على شهادة الاعتماد ممهورة بخاتم جهة الاعتماد، وفق إجراءات إدارية محددة.

٤. بعض الجهات المانحة لشهادات الجودة أو الاعتماد الأكاديمي في العالم:

- المنظمة الدولية للمعايير (الآيزو)

International Organization for Standardization.

- النظام الأوروبي للمعايير European Norm (EN)
- مجلس معايير التقييم الدولية (IVSC).
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) وهذه المنظمة تُعدّ المعيار الدولي الرئيس لقياس جودة الأنظمة التعليمية في البلدان المختلفة.
- الرابطة الأوروبية للتعليم الدولي

European Association for International Education.

- مجلس اعتماد التعليم العالي (CHEA).
- مجلس الاعتماد البريطاني British Accreditation council(BAC) .
- لجنة التقييم في فرنسا Comite Nationale dèvaluation (CNE) .
- الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية.

ooo



ملحق

إصدارات مفيدة:

أصدر مركز الملك عبدالله بن عبدالعزيز الدولي لخدمة اللغة العربية عدداً من الكتب والأدلة تتعلق باللغة العربية وأثرها في التنمية، وكيفية وضع السياسات اللغوية لتعزيزها، ومجالات الاستثمار فيها، حيث يمكن للراغبين في تأسيس منشآت خدمة اللغة العربية الرجوع إليها والإفادة منها، ومن أبرز تلك الإصدارات ما يأتي:

- اللغة والتنمية المستدامة: دور اللغة في التحول إلى مجتمع المعرفة والاقتصاد القائم على المعرفة، أ.د.محمد مراياتي.
- السياسة اللغوية والتخطيط: مسار ونماذج، أ.د.عبدالقادر الفاسي الفهري.
- التخطيط اللغويّ والأمْن اللغويّ، أ.د.عبد السّلام المسدّي.
- الإطار المرجعي الأوروبي المشترك للغات، مجموعة مؤلفين.
- قضايا في تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، مجموعة مؤلفين.
- معلم اللغة العربية لغير الناطقين بها، مجموعة مؤلفين.
- اللغة العربية والإعلام، مجموعة مؤلفين.



- الاختبارات اللغوية: مقاربة منهجية تطبيقية، د.أسامة زكي السيد علي.
- تعليم اللغة بالهاتف الجوال: نحو استثمار أمثل لتوظيف المدخل التقني في سياق تعليم اللغة العربية، د.أسامة زكي السيد علي.
- قضايا أساسية في تعليم اللغة الثانية، أ.د.صالح ناصر الشويرخ.
- الاستثمار في اللغة العربية، مجموعة مؤلفين.
- تعليم اللغة العربية عن بعد: الواقع والمأمول، مجموعة مؤلفين.
- معايير الأداء المهني لمعلمي اللغة العربية، مجموعة مؤلفين.
- الاستراتيجيات الدولية في خدمة اللغات الوطنية، مجموعة مؤلفين.
- مدونة قرارات اللغة العربية في المملكة العربية السعودية: الأوامر والقرارات والأنظمة واللوائح والتعاميم.
- ١٠٠ سؤال عن اللغة العربية، مجموعة مؤلفين.
- دليلك إلى العربية (دليل ثقافة اللغة العربية للناطقين بغير العربية)، أ.د.محمود إسماعيل عمار.
- دليلك إلى العربية (دليل معلم العربية للناطقين بغيرها)، د.علي الحديبي.
- دليلك إلى العربية (دليل متعلمي العربية الناطقين بغيرها)، د.محمود شرابي.

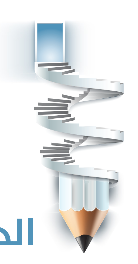
ooo



فهرس المحتويات







الدليل الإجرائي لتأسيس منشآت اللغة العربية

من الأهداف التي يسعى مركز الملك عبد الله بن عبد العزيز الدولي لخدمة اللغة العربية إلى تحقيقها تسهيل معرفة الإجراءات التي يحتاجها الراغبون في تأسيس المنشآت التي تقدم خدمات تعليمية وتدريبية واستشارية في مجالات اللغة العربية واستخداماتها في القطاعين: العام (الجهات التعليمية والثقافية الحكومية)، والخاص (المستثمرون ورجال الأعمال)؛ لهذا كلف فريقاً من أهل الخبرة والاختصاص بوضع دليل إجرائي، يحقق ذلك الهدف، إيماناً منه بأهمية مثل هذا الدليل في تشجيع الراغبين في خدمة اللغة العربية والاستثمار فيها، ولكون هذا الدليل لايتوجه إلى المستثمرين الراغبين في خدمة اللغة العربية في البلدان العربية فحسب، وإنَّما يتوجه إليهم وإلى الراغبين في خدمتها في البلدان غير العربية.

وقد بذل المساهمون في هذا الدليل جُهداً متنوعاً في إعداده، إذ حرصوا على تدوين كل ما قد يُحتاج إليه في تأسيس المعاهد والمراكز والمنشآت المعنية بخدمة اللغة العربية والاستثمار فيها، بدءاً من كون ذلك فكرة في أذهان الراغبين في التأسيس، ومروراً بالمراحل المختلفة: التخطيط، والتأسيس، والتشغيل، والتقييم والتطوير، والسعي نحو الجودة الشاملة والتميز المؤسسي.







ص.ب ١٢٥٠٠ الرياض ١١٤٧٣
هاتف:٠٠٩٦٦١١٢٥٨٧٢٦٨ - ٠٠٩٦٦١١٢٥٨١٠٨٢
البريد الإليكتروني: nashr@kaica.org.sa